

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PAR ARTICLES PRÉSENTÉE À
LA FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN RECHERCHE-INTERVENTION EN PSYCHOLOGIE (Ph.D.)

PAR
MARIE-CLAUDE LALLIER BEAUDOIN

EFFICACITÉ DE LA CONSULTATION SELON LA PERSPECTIVE DU
CONSULTANT : MESURE ET CONTRIBUTION DE L'ALLIANCE DE TRAVAIL
ET DE LA THÉORIE DE L'ATTACHEMENT

OCTOBRE 2018

Composition du jury

Efficacité de la consultation selon la perspective du consultant: mesure et contribution
de l'alliance de travail et de la théorie de l'attachement
Marie-Claude Lallier Beaudoin

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Francine Roy, directrice de recherche
(Département de psychologie, Faculté des lettres et sciences humaines)

Audrey Brassard, co-directrice de recherche
(Département de psychologie, Faculté des lettres et sciences humaines)

Philippe Longpré, membre du jury
(Département de psychologie, Faculté des lettres et sciences humaines, Université de
Sherbrooke)

Marie Malo, membre du jury
(Département de psychologie, Faculté des lettres et sciences humaines, Université de
Sherbrooke)

André Savoie, membre du jury
(Département de psychologie, Université de Montréal)

Sommaire

La présente thèse poursuit l'objectif de mesurer et d'expliquer l'efficacité de la consultation en gestion selon la perspective riche et nuancée du praticien. Le premier objectif spécifique vise à élaborer et à valider un nouvel instrument de mesure de l'efficacité de la consultation en gestion. Pour y parvenir, le Questionnaire d'efficacité de la consultation, version consultant (QEC-CO), a été développé à partir d'une recension exhaustive de la documentation. Son contenu été examiné par un processus itératif comprenant un examen d'un jury composé d'experts de la consultation en gestion et un prétest auprès de consultants en gestion. Deux échantillons de consultants ont été recrutés de façon subséquente afin de procéder à la validation de l'instrument. Ainsi, les analyses factorielles exploratoires menées sur la version expérimentale du QEC-CO en 30 items auprès du premier échantillon de 116 consultants ont permis de proposer une structure en 14 items. L'analyse factorielle confirmatoire réalisée auprès du second échantillon de 207 consultants permet de confirmer cette structure et de conclure à un modèle de second ordre. La structure du QEC-CO en 14 items se répartit sur deux facteurs, soit la Qualité de la démarche et les Résultats à valeur ajoutée. Les analyses de fidélité révèlent des coefficients de cohérence interne globaux et propres à chaque facteur satisfaisants. Les qualités psychométriques du QEC-CO en font un nouvel instrument pertinent et prometteur, tant pour des visées empiriques que pratiques. Le second objectif spécifique de la thèse est d'explorer la contribution à l'efficacité de la consultation de deux de ses facteurs explicatifs présumés, soit l'alliance de travail client-consultant et l'attachement du consultant, à titre de caractéristique individuelle du consultant. Outre l'observation des

liens directs entre les variables, le rôle spécifique de l'alliance de travail à titre de variable médiatrice ou modératrice des liens entre l'attachement du consultant et l'efficacité de la consultation est également examiné. Ainsi, 207 consultants en gestion ont complété le QEC-CO, le Relation client-consultant, version consultant (RCC-CO), une version adaptée au milieu de travail du questionnaire d'attachement ECR-12 et la version française du *Marlowe-Crowne Social Desirability Scale - Form C*, à des fins de contrôle de la désirabilité sociale. Les analyses de corrélations et de régressions linéaires multiples hiérarchiques révèlent d'importantes associations directes entre l'alliance de travail et l'efficacité de la consultation, où la dimension de l'Entente professionnelle exerce un rôle primordial. Les résultats font également valoir le rôle modérateur de l'entente professionnelle dans le lien entre l'attachement empreint d'évitement du consultant et l'efficacité de la consultation. Ce faisant, l'étude met en exergue l'importance pour le consultant d'établir une entente professionnelle de qualité pour atteindre l'efficacité. Les professionnels tout comme les chercheurs bénéficient des résultats de la présente thèse tant par une meilleure compréhension des facteurs expliquant l'efficacité de la consultation que par la disponibilité d'un nouvel instrument de mesure accessible pouvant mesurer de façon plus objective la consultation efficace.

Mots-clés : consultation en gestion, efficacité, instrument, validation, alliance de travail, attachement, consultant

Table des matières

Sommaire	iii
Remerciements	viii
Introduction	1
La consultation en gestion.....	6
Contextes d'intervention clinique et organisationnel.....	9
L'étude du concept d'efficacité en contexte organisationnel : définitions et ambiguïtés	11
Efficacité de la consultation en gestion.....	16
Critères d'efficacité de la consultation.....	17
Mesure de l'efficacité de la consultation	18
Facteurs explicatifs de l'efficacité de la consultation	20
Alliance de travail	21
Mesure de l'alliance de travail en contexte organisationnel	23
Lien entre l'alliance de travail et l'efficacité de la consultation en gestion.....	24
Le point de vue du consultant	25
La théorie de l'attachement appliquée au contexte organisationnel	26
Orientation d'attachement du consultant	29
Mesure de l'attachement	30

L'attachement du consultant en lien avec l'alliance de travail et l'efficacité de la consultation	32
Les objectifs de la thèse	33
Premier article	36
Deuxième article	64
Discussion générale.....	101
Discussion des résultats	102
Le questionnaire d'efficacité de la consultation.....	102
La relation entre les trois variables à l'étude : alliance de travail, attachement du consultant et efficacité de la consultation	110
Autres variables et considérations méthodologiques	117
Retombées scientifiques.....	122
Retombées pratiques	127
Forces, limites de l'étude et contributions futures	132
Forces de l'étude	132
Limites et recherches futures	135
Conclusion	140
Références	144
Appendice A. Questionnaire de Relation Client-Consultant, version consultant (RCC-	

CO).....	162
Appendice B. Adaptation au contexte organisationnel du ECR-12, version brève du <i>Experiences in Close Relationships</i> (ECR).....	166
Appendice C. Version expérimentale du Questionnaire d'Efficacité de la Consultation, version consultant (QEC-CO).....	168
Appendice D. Preuve de publication – Article 1	172
Appendice E. Lettre d'invitation – Étude 1	174
Appendice F. Lettre d'invitation aux consultants – Étude 2	176
Appendice G. Lettre d'invitation aux directions d'organisation – Étude 2	178
Appendice H. Formulaire de consentement – Étude 1	180
Appendice I. Formulaire de consentement – Étude 2	185
Appendice J. Questionnaire sociodémographique – Étude 1	189
Appendice K. Questionnaire sociodémographique – Étude 2	194
Appendice L. Preuve de soumission – Article 2	198
Appendice M. Questionnaire d'efficacité de la consultation, version consultant (QEC- CO).....	201
Appendice N. Version française du <i>Marlowe-Crowne Desirability Scale</i> (MCSD Form C)	204

Remerciements

L'exercice de la thèse en étant un de longue haleine, celui-ci ne saurait arriver à sa fin sans le soutien de plusieurs personnes qui m'ont accompagnée, et parfois même portée, dans ce qui sera pour un temps mon plus grand accomplissement.

Merci à ma directrice Francine, d'avoir perçu mon potentiel dès mes premiers balbutiements en recherche et de m'avoir manifesté ton soutien de mille et une façons, mais spécialement en acceptant de relever avec moi le défi qu'imposait le passage du D.Ps. au Ph.D. Nos échanges stimulants, jamais complaisants, ta curiosité intellectuelle et ta passion sans borne ont façonné de façon significative la jeune professionnelle que je suis aujourd'hui. Merci de m'avoir offert, même dans l'adversité, une disponibilité ainsi qu'une qualité d'écoute et d'encadrement impeccables, et d'avoir pu, à certains moments, laisser nos échanges dépasser le cadre de notre collaboration académique (en clin d'œil à cette fameuse alliance de travail).

Merci à ma co-directrice Audrey, d'avoir accepté avec enthousiasme de te joindre au périple à brûle-pourpoint, et de m'avoir témoigné ta confiance dès lors. Si ton expertise, ta passion et ton souci du détail semblent relever de l'évidence même, je tiens également à saluer ton humanisme et ton encadrement calme et serein, qui ont été des facilitateurs tout au long de ce processus. Ta contribution a su enrichir ma thèse et lui donner sa couleur distinctive, ce qui a en retour attisé mon intérêt et propulsé mon appropriation de l'exercice.

Merci à Mme Marie-Hélène Gilbert, membre du comité de thèse, pour votre esprit critique, vos réflexions pertinentes et votre bienveillance. Vous avez eu l'élégance de soulever certains écueils tout en fournissant les réponses pour y pallier, et la qualité du résultat final ne s'en trouve qu'augmentée.

Merci à M. André Savoie, membre du comité de thèse, d'avoir su piquer ma curiosité, de m'avoir parfois déstabilisée et d'avoir gardé mon esprit actif. Par vos interventions ponctuelles et percutantes, vous m'avez incité à me remettre en question et avez stimulé ma volonté à améliorer continuellement cette recherche doctorale.

Merci également aux membres du jury, Mme Marie Malo et M. Philippe Longpré de votre intérêt envers mes travaux. Merci au Fonds de Recherche du Québec – Société et Culture d'avoir soutenu financièrement la réalisation de cette thèse, et de m'avoir ainsi offert une paix d'esprit d'une valeur inestimable

Merci à mes collègues de doctorat, spécialement à Émilie Y., Émilie F. et Marie-Joëlle d'avoir partagé la route et d'avoir contribué par votre ouverture, votre humour et votre authenticité à sceller de nostalgie mes années d'études doctorales. Merci à mon amie et partenaire de recherche Claudia pour notre belle complicité, mais également de m'avoir tracé le chemin et abattu bien des obstacles. Je nous souhaite de nouvelles opportunités de mettre à contribution nos forces complémentaires et notre volonté de dépassement.

Merci à mes grandes amies Nassima, Catherine, Sarel, Marie-France et Roxanne. Merci pour votre écoute, pour nos rires à gorge déployée et pour votre loyauté malgré la distance. À votre contact, j'ai pu me déposer la tête l'espace de quelques heures, et vous avez contribué à votre façon à m'alléger la tâche. Ces lignes sont loin d'être suffisantes pour témoigner ma gratitude à votre égard, et j'espère être désormais en mesure de vous la montrer en actions plutôt que par écrit.

Merci à ma famille, ma pierre d'assise et source de soutien indéfectible. Merci à mon frère Vincent pour ta fougue, ta sensibilité et ta passion. Tu te reconnaitras probablement très peu dans cette thèse, mais moi - par la somme des énergies investies, des efforts soutenus et du dévouement quasi excessif - j'y vois beaucoup de toi. Merci à ma sœur Meggie pour ta force de caractère, ton insatiable curiosité et ta soif de nouveaux horizons. Il n'est pas toujours facile de grandir auprès d'une personne aussi douée, saches que tu me pousse à rêver grand et à me garder en mouvement. Merci à ma sœur Justine d'avoir été à mes côtés à chaque instant. Je ne suis pas née seule, la vie m'a fait cadeau d'une alliée à toute épreuve avec qui partager regards, fous rires et souffrances. Si je peux voir ton perfectionnisme dans ma thèse, tu me permets également une prise de perspective, me donnant la conviction que la vie est ailleurs, dans les relations que l'on tisse et qui nous définissent, et que là où on investit son amour, on investit sa vie. À vous trois, vous me procurez un sentiment d'unité et d'appartenance près de celui de l'invincibilité et me donnez la certitude que j'aurai toujours une main tendue, dans vos façons distinctives de me le montrer.

Je dois la réalisation de cette thèse à mes parents, qui ont non seulement été des sources d'inspiration et des leviers de motivation, mais qui m'ont préparé de façon remarquable à atteindre cet objectif convoité. À ma mère Linda, cette thèse est l'extension de ta détermination, de ton amour des grands défis et de ton esprit scientifique. À mon père Gilbert, cette thèse se veut ma façon d'honorer ta force tranquille, ta patience et ton souci du travail bien fait. Les valeurs que vous m'avez inculquées, votre soutien constant et votre amour inconditionnel m'ont donné le luxe de rêver, le goût du défi et les moyens de mes ambitions.

Merci à grand-maman Françoise à qui je dédie cette thèse. Pilier de la famille, source d'amour et de bonté, mes études doctorales se veulent être un hommage ta manière d'affronter vents et marées, le sourire aux lèvres, à ton humour débridé et à ta vivacité d'esprit que j'espère un jour égaler.

Enfin, merci à mon partenaire de vie et mon phare Marko. Merci de m'avoir accueillie dans toute la palette de mes émotions, des petites victoires aux creux de vagues intermittents. Rares sont les personnes qui ont pu m'épauler à la fois dans la réalisation de la tâche et dans les aléas de la vie quotidienne, tu as su le faire avec un génie et une bienveillance d'exceptions. Si ton soutien inconditionnel, ta sensibilité et nos discussions ont pu enrichir ma thèse, ils m'ont avant tout permis de m'élever en tant que personne. Tu m'invites à revisiter mes convictions et à faire suffisamment preuve d'audace pour en

avoir le vertige, tout en ayant la certitude que tu seras tout près dans l'adversité. Le nouveau chapitre qui m'attend m'emplit de fébrilité, d'autant plus que je l'entreprendrai à tes côtés. Le meilleur est à venir. Je t'aime.

Introduction

Déjà en 1959, Lippitt soulignait la nécessité de s'intéresser à la mesure de la consultation en lien avec la popularité grandissante du recours aux services-conseils par les organisations. Près de soixante ans plus tard, cette préoccupation est toujours d'actualité (Head & Sorensen, 2005; Motamedi, 2014). Ainsi, même en l'absence de garantie quant à l'issue de l'intervention, les organisations continuent de se tourner vers les services du consultant (Greiner & Ennsfellner, 2010). En 2016 au Canada, les revenus des services-conseils ont fait un bon de 3,4 % par rapport à 2015 en récoltant 20 milliards de dollars (Statistique Canada, 2018). À eux seuls, les services-conseils en gestion, objet d'étude de la présente thèse, amassent près de 70 % de ces revenus. Ces coûts importants à l'échelle nationale incitent chercheurs et praticiens à se questionner sur la qualité de ces services de consultation et à baliser la pratique en fonction de barèmes de qualité rigoureux (Ajmal, Nordstrom, & Helo, 2009). Même si certains travaux récents se sont consacrés aux activités du consultant (Verstraeten, 2007) et à ses caractéristiques (Banai & Tulimieri, 2013; Lungescu, 2017), peu d'études empiriques ont établi à ce jour ce qu'est une consultation efficace, comment la mesurer, ou encore, comment expliquer les variations observées dans l'efficacité des mandats de consultation effectués.

Les consultants, conscients de la forte compétitivité caractérisant le marché des services-conseils, constatent l'importance de s'intéresser à l'évaluation de leur pratique à

l'aide d'outils d'évaluation pertinents et éprouvés empiriquement (Ehrhardt & Nippa, 2005). En effet, aux yeux des organisations, la consultation n'est qu'une stratégie parmi d'autres pour répondre à leurs défis ou pour intervenir dans leur fonctionnement, d'où l'importance pour le consultant d'en démontrer l'efficacité (Ajmal et al., 2009). De surcroît, la mauvaise presse faite aux consultants, dont la pratique est fréquemment décrite par des termes évoquant la surfacturation ou l'imposture, contribue à ternir leur réputation auprès des clients (Blunsdon, 2002). Même dans leurs tentatives de s'améliorer, les consultants essuient plusieurs critiques en l'absence de mesure appuyée de données probantes (Glückler & Armbrüster, 2003; Lalonde, Adler, & Gilbert, 2015). Fournir des appuis empiriques solides à la pratique des consultants, tant pour évaluer que pour expliquer l'efficacité de leurs interventions, leur permettrait non seulement de se développer, au profit des organisations-clientes, mais aussi de mieux promouvoir leurs services auprès de clients potentiels (Ajmal et al., 2009).

La question de la professionnalisation du consultant, source de critiques dans la communauté scientifique (p. ex., Clark, 1995; Wright, 2008), soulève également bon nombre de préoccupations éthiques militant en faveur d'un meilleur encadrement de la pratique (Hagenmayer, 2007) ou encore pour une forme d'accréditation des praticiens (*Licensure of Consulting and I-O Psychologists Joint Task Force*, 2017). Si plusieurs estiment le consultant responsable d'assurer une pratique de qualité et d'évaluer à l'aide de méthodes objectives la prestation de ses services (p. ex., Lescarbeau, Payette, & St-Arnaud, 2003, Motamedi, 2014), peu de balises encadrent actuellement la profession de

consultant (Hagenmayer, 2007). Elles sont jusqu'à présent davantage associées au domaine d'expertise auquel se réfère le consultant, par exemple, la psychologie, l'ingénierie, les technologies de l'information, ayant ou non des règles définies pour l'exercice de leur pratique. Ainsi, une mesure de la consultation offrirait au consultant un levier d'évaluation et de développement pour une assurance-qualité de sa pratique.

En elle-même, la mesure de l'efficacité soulève la dissension au sein du corpus scientifique. Alors que plusieurs auteurs et praticiens, appuyés des demandes des clients (Head & Sorensen, 2005), encouragent l'obtention d'une mesure de la consultation fidèle et valide pouvant être partie intégrante du processus de consultation (Motamedi, 2014; Phillips & Phillips, 2010; Roy & Savoie, 2012), d'autres se positionnent en détracteurs d'une telle approche. Ceux-ci questionnent l'existence de critères standardisés pouvant s'appliquer à la pluralité des interventions du consultant (p. ex., Glückler & Armbrüster, 2003; Lalonde et al., 2015). Par ailleurs, l'absence de critères universels validés empiriquement constitue la première barrière à l'élaboration d'une mesure de la consultation (Fuqua et al., 1999; Head & Sorensen, 2005), ce à quoi trois études récentes menées auprès de clients, de consultants et de bureaux de consultants (Bernier, 2012; Lallier Beaudoin & Roy, 2012; Roy & Savoie, 2012) ont tenté de répondre. Elles ont identifié des critères d'efficacité pouvant servir d'appuis à l'élaboration de cet instrument. Ainsi, l'importance d'une pratique de qualité, une compréhension limitée de ce qu'est la consultation efficace et de ce qui l'explique, l'absence d'appuis théoriques et conceptuels pour un instrument fidèle et valide et un manque d'accord sur la façon de la mesurer

militent en faveur de l'élaboration d'un outil de mesure de l'efficacité de la consultation pouvant rallier les académiciens et les praticiens. L'article 1 présente la démarche et les analyses ayant servi à l'élaboration et à la validation d'un instrument mesurant l'efficacité de la consultation.

Par ailleurs, pouvoir mesurer l'efficacité de la consultation permettrait l'exploration de facteurs pouvant expliquer les variations d'efficacité observées dans les divers mandats. De nombreux facteurs sont réputés être liés à l'efficacité de la consultation, dont l'un des plus reconnus est l'alliance de travail client-consultant (p. ex., Fullerton & West, 1996; Pellegrinelli, 2000; Solomonson, 2015). Toutefois, les limites des rares études portant sur le lien alliance de travail-efficacité dans le cadre de différentes interventions du consultant justifient de poursuivre l'exercice de compréhension de ce lien. Plusieurs auteurs (Appelbaum & Steed, 2005; Lalonde, 2011; McLachlin, 1999; Roy, 2008) traitent aussi des caractéristiques du consultant, parmi lesquelles peut se retrouver l'attachement, comme un important facteur explicatif de l'efficacité de la consultation. Bien que plusieurs études se soient intéressées aux compétences et à la personnalité du consultant (p. ex., Banai & Tulimieri, 2012; Kakabadse, Louchart, & Kakabadse, 2006), la contribution de l'attachement du consultant demeure occultée à ce jour.

La présente étude doctorale, dans une perspective novatrice, s'intéresse à la mesure de l'efficacité de la consultation selon la perspective du consultant et à l'exploration des liens que peut partager l'efficacité avec deux de ses facteurs explicatifs présumés, soit l'alliance

de travail et l'attachement du consultant en tant que caractéristique du consultant. Cette recherche a pour visée d'appuyer les consultants dans leur volonté d'améliorer leur pratique dans un milieu très compétitif, au bénéfice des organisations-clientes, par une meilleure compréhension de ce qui module son efficacité. Elle vise à apporter des éléments de réponse à des problématiques d'absence de mesure universelle de l'efficacité des interventions du consultant et de difficultés à reconnaître et comprendre ce qui optimise l'efficacité de la consultation.

Avant d'en arriver aux objectifs principaux de la thèse et de présenter les deux articles empiriques, il importe de préciser les particularités de la consultation en gestion, notamment le contexte d'application propre à cette étude. Puis, pour approfondir la compréhension des variables à l'étude et des liens existant entre elles, une revue de la documentation est proposée en complément au contenu des articles.

La consultation en gestion

En dépit d'une tradition empirique de quatre décennies de recherches sur le processus de consultation, ses dimensions et sur le consultant lui-même (Gilbert, 2002; Harvey, Morris, & Müller Santos, 2017; Lippitt, 1977), la pratique repose encore largement sur des manuels de référence basés sur l'expérience de praticiens chevronnés (p. ex., Block, 2011; Kubr, 2002; Lescarbeau et al., 2003). De façon générale, la consultation auprès des organisations réfère à une activité professionnelle pratiquée par un individu interne ou externe à une organisation, spécialisé dans un domaine particulier (p. ex., technologie de

l'information, ingénierie, ressources humaines), et qui emploie une méthodologie structurée pour atteindre des résultats désirés (Roy, 2008). S'inscrivant dans la nomenclature générique de la consultation auprès des organisations, la présente étude s'intéresse spécifiquement à la consultation en gestion (*management consulting*) au sens entendu par Lalonde et al. (2015). Spécialisée dans des interventions-types relevant du développement organisationnel (DO), de la gestion des ressources humaines, du leadership, du coaching et de la stratégie (Gilbert & Lancestre, 2008; Lalonde et al., 2015), la consultation en gestion se distingue du service-conseil générique en prenant racines dans les théories de la psychologie, de la sociologie et du *management* (Gilbert & Lancestre, 2008; Schein, 1999).

Parmi les fondements théoriques de la consultation en gestion, le concept de *process consultation* proposé par Schein (1969), inspiré des travaux séminaux de Lewin (1946), est reconnu pour sa contribution fondamentale au champ du développement organisationnel (Coghlan & McIluff, 1995; Lambrechts et al., 2009). Son modèle de *process consultation*, comparativement aux modèles de consultation fournisseur/acheteur et docteur/patient, propose que l'intervention du consultant repose sur une expertise de processus plutôt que de contenu. Cette approche, plus tard renommée comme le modèle clinique de la consultation (*clinical model*; Schein, 1995), repose sur les prémisses que le client en sait davantage sur la situation problématique que le consultant n'en saura jamais et que sa résolution appartient au client. Le rôle du consultant est donc d'engager le client dans une série d'activités lui permettant de comprendre et d'agir sur la situation pour

atteindre ses objectifs. Schein (1999) propose l'universalité de ce modèle pouvant être appliqué à de nombreuses interventions auprès de différents types d'organisation, peu importe la taille et le secteur.

Plusieurs dépeignent la consultation en gestion comme un processus collaboratif où un consultant soutient un client dans l'atteinte d'objectifs et de résultats organisationnels (Lippitt & Lippitt, 1986; Schein, 1999). Dans l'optique de formaliser ce processus, certains auteurs définissent le processus de consultation en étapes dont le nombre et l'appellation varient d'un auteur à l'autre (Block, 2011; Cummings & Worley, 2014; Lescarbeau et al., 2003). Même si cette notion de processus segmenté allant de l'entrée à la terminaison est généralement acceptée (Armenakis & Burdick, 1988; Lacey, 1995), elle ne parvient toutefois pas à fournir une définition universelle concordante de la consultation. Cherchant à combler ce vide et s'inscrivant en continuité des travaux de Schein (1999) et de Block (2011), Roy (2008) propose de définir la consultation comme un :

« Processus relationnel, d'intervention et d'analyse systématique des faits liés à la situation du client et de son organisation qui comporte une série d'activités, d'opérations ou d'étapes et de décisions, qui implique une interaction continue entre un système client et un système intervenant, chacun ayant des responsabilités qui lui sont propres, dans lequel le consultant a pour objectif d'aider la direction d'une organisation ou des individus à transformer une situation, à faire face au changement, à partager de l'information, à trouver des solutions et à établir des actions à réaliser. » (p. 20)

Cette définition est retenue aux fins de la présente étude puisqu'elle inclut des constituants essentiels, soit le caractère processuel de la consultation, la relation entre le

client et le consultant et les défis stratégiques de l'organisation. De plus, cette définition positionne la nature même du processus de consultation comme fondamentalement relationnel. Enfin, elle a été formulée en considération des thèmes constituant de la consultation à partir d'un exercice intégrateur des définitions existantes dans la documentation (Roy, 2005). Ce faisant, la consultation devrait être évaluée comme un processus défini impliquant un certain degré d'interdépendance entre deux acteurs distincts (le client et le consultant) ayant des responsabilités complémentaires.

Contextes d'intervention clinique et organisationnel

La consultation en gestion est pratiquée notamment par des psychologues organisationnels et industriels, nommés aussi psychologues du travail (Gilbert, 2002; Liebowitz & Blattner, 2015; Lungescu, Roy, & Savoie, 2012). Ils peuvent appuyer leur pratique sur des théories et modèles propres à la psychologie clinique. Ce faisant, des auteurs proposent des interrelations ou des ressemblances entre le consultant en gestion et le thérapeute clinicien en les classant dans la catégorie des praticiens cliniciens (Cooke, 1997; Schein, 1995) ou encore dans la famille des relations d'aide (De Haan, 2012). Tout comme le thérapeute, le consultant est interpellé en présence d'une problématique perçue, s'engage à agir dans le sens des intérêts et du mieux-être du client et commence à intervenir dès la première interaction avec le client (Schein, 1995).

De plus, la consultation, qu'elle soit pratiquée par un consultant ou un thérapeute, implique la maîtrise de compétences homologuées d'évaluation, d'intervention et de

gestion du processus relationnel dans le but d'aider une entité (individu, groupe ou organisation) à atteindre ses objectifs (APA, 2007; Lungescu et al., 2013). Toutefois, ce sont précisément ces objectifs et la nature de l'intervention qui diffèrent d'un contexte à l'autre. En contexte clinique, le client aborde une problématique personnelle, tandis que le client en contexte organisationnel se fait représentant de l'organisation-cliente en portant ses préoccupations et ses difficultés. Par conséquent, le consultant doit transiger avec le client, mais également avec l'ensemble des individus et des groupes touchés de près ou de loin par l'intervention, le système-client (Lescarbeau et al., 2003).

Ainsi, la définition du client en contexte organisationnel est souvent complexifiée par la présence de ce système-client tout aussi concerné par l'intervention (Fuqua et al., 2012). Dépendamment des caractéristiques de la problématique, de l'organisation et du contexte, ainsi que des objectifs poursuivis, il peut être particulièrement ardu de définir le client puisqu'il pourrait y en avoir plusieurs (Liebowitz & Blattner, 2015; Schein, 1997). Aux fins de la présente étude, le terme client cible le représentant de l'organisation, gestionnaire ou non, avec qui le consultant interagit sur une base régulière et avec qui les décisions relatives au mandat sont prises. Selon la typologie de Schein (1997), il s'agit du client primaire, c'est-à-dire celui à qui la situation problématique appartient, responsable de sa prise en charge et de son évolution.

L'étude du concept d'efficacité en contexte organisationnel : définitions et ambiguïtés

La recherche sur le concept d'efficacité en milieu de travail remonte aux ouvrages séminaux de Taylor (1911), et a depuis fait l'objet de plusieurs études dans le domaine de la gestion (Drucker, 1963; Fiedler, 1964; Mintzberg, 1993). Or, à l'efficacité sont souvent amalgamés des construits tels que l'efficience et la performance, résultant en une confusion quant aux termes à utiliser. L'étude du concept d'efficacité oblige une clarification conceptuelle afin de réduire l'ambiguïté qui pourrait exister quant à l'utilisation de concepts connexes ou par rapport à son contexte de mesure. Les prochaines sections clarifient ces deux ambiguïtés afin de mieux positionner l'objet de l'étude, soit l'efficacité de la consultation en gestion.

Ambiguïtés terminologiques. Les concepts d'efficience, de performance et d'efficacité sont des unités de mesure populaires des chercheurs s'intéressant à l'évaluation des dynamiques, des processus ou encore des résultats organisationnels, résultant parfois en une utilisation interchangeable de ces termes (Henri, 2004; Livian, 2008). Ces construits tendent à voir leurs définitions multipliées, rendant leur compréhension insaisissable et éthérée (Sicotte, Champagne, & Contandriopoulos, 1999) ou encore les amenant à être étudiés sans définition préalable, laissant place à une interprétation possiblement erronée des résultats (Francos-Santos et al., 2007). Il faut donc, avant de traiter de l'efficacité de la consultation, s'efforcer de différencier chacun de ces termes.

L'efficience. De façon générale, la plupart des auteurs s'entendent pour définir l'efficience comme un ratio avantageux entre les intrants et les extrants (rapport coûts-bénéfices), où la maximisation des premiers profite aux derniers (Farrell, 1957; Morrow & McElroy, 2007). À titre d'exemple, l'organisation efficiente est celle qui optimise ses ressources internes et externes afin de produire un maximum de résultats (Greiling, 2006).

La performance. Utilisée dans de nombreux secteurs, la notion de performance implique la réalisation d'une tâche en maîtrisant les paramètres appropriés (Campbell & al., 1993). Lorsqu'appliquée à l'organisation, les auteurs tendent à s'intéresser uniquement à la performance financière, mesurée par les ventes, les profits et la part de marché occupée (Clark, 2000). Bien que critiquée, cette approche semble toutefois prédominer dans la documentation scientifique (Simons, 2000). Puisque mesurée comme un processus continu (Niven, 2002), la notion de performance s'applique mieux aux organisations et aux individus, qu'aux processus définis temporellement telle que la consultation.

L'efficacité. L'efficacité se distingue de l'efficience et de la performance en s'intéressant plutôt à l'atteinte d'objectifs anticipés (Legendre, 1993). Clark (2000) définit l'efficacité par un écart réduit entre les attentes à l'égard d'un programme (processus, opérations ou activités) et les résultats obtenus, impliquant ainsi une réflexion quant aux objectifs à atteindre et à la meilleure façon d'y arriver. Comme la consultation, objet d'étude de la présente recherche, est un processus composé d'une somme d'activités, il est réducteur d'en mesurer les impacts en se référant uniquement à un ratio d'efficience

(Armenakis & Burdick, 1988). Pour ces raisons, l'efficacité, soit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à atteindre ses objectifs (Legendre, 1993; Ostroff & Schmitt, 1993), est le concept retenu aux fins de la présente étude.

Si les chevauchements du vocabulaire suffisent pour constater l'ambiguïté sémantique, le recours à la documentation en anglais accentue cette confusion en raison de l'alternance, parfois inexplicée, entre les termes *effectiveness*, *efficiency* et *efficacy* (p. ex., Kumar & Gulati, 2009; Shiflett, 1973). D'abord, la traduction littérale du terme *efficiency* est l'efficience et réfère donc au ratio intrants-extrants introduit précédemment (Marley, 2000). La nuance entre *efficacy* et *effectiveness* est plus subtile puisque leur traduction française mène de façon équivoque à l'efficacité, soit l'atteinte des objectifs et des résultats attendus (Andrews, 1999). L'emploi de l'un ou l'autre de ces termes varie plutôt en fonction du contexte dans lequel il est utilisé et mesuré (Marley, 2000). Ainsi, *efficacy* réfère à l'efficacité potentielle d'un phénomène, par exemple lors d'un test en laboratoire, alors qu'*effectiveness* réfère à son efficacité réelle (Andrews, 1999). Ce faisant, en anglais, pour parler de l'efficacité de la consultation, le terme *effectiveness* est privilégié puisqu'une pratique réelle est évaluée.

Ambiguïtés conceptuelles selon l'objet de mesure. Le chercheur s'intéressant à l'efficacité en contexte organisationnel se voit également confronté à différentes conceptualisations selon l'objet mesuré (organisation, individu dans son rôle d'employé ou de consultant ou consultation en tant que pratique). Par exemple, Ridley et Mendoza

(1993) proposent de mesurer l'efficacité de l'organisation pour évaluer l'efficacité de la consultation, alors que Phillips et Phillips (2010) utilisent un rationnel inverse. Afin de limiter la confusion possible entre ces objets, il importe de distinguer l'efficacité de l'organisation, de celle d'un salarié, du consultant et de la consultation.

L'efficacité organisationnelle. En dépit de la popularité de l'efficacité organisationnelle en recherche (p. ex., Angle & Perry, 1981; Koys, 2001; Matthews, 2011), des auteurs préviennent rapidement de la complexité inhérente à son étude (Henri, 2004; Livian, 2008). De nombreuses tentatives de définitions sont proposées, mais échouent toutefois à rallier la communauté scientifique (Cameron, 2010; Cunningham, 1977; Martz, 2008). Il est entre autres proposé que l'organisation efficace soit celle qui arrive à atteindre, par des moyens optimaux (processus, ressources, opérations, etc.) une série de buts et d'objectifs de valeur aux yeux des parties prenantes (Livian, 2008). Si le nombre et la nature de ces objectifs faisant office de critères d'efficacité sont sources de dissensions auprès des auteurs (Cameron, 2010), ils proposent pour la plupart de mesurer l'organisation comme un système complexe en évaluant par exemple la pérennité de l'organisation et sa contribution à son environnement (Morin, Savoie, & Beaudin, 1994; Ridley & Mendoza, 1993). De tels critères s'avèrent peu appropriés pour mesurer une pratique telle que la consultation, et ce, même si celle-ci devrait ultimement contribuer à l'efficacité organisationnelle, donc du système (Ridley & Mendoza, 1993).

L'efficacité du salarié. Des chercheurs se sont intéressés à l'efficacité de l'individu

dans son rôle de salarié (McNeese-Smith, 1993; Srithongrung, 2011), quoique les termes de rendement et de performance semblent plus courants (Barrick & Mount, 2001; Bergeron, 1977; Foucher, 2007). Ainsi, l'efficacité individuelle au travail se définit par l'atteinte des objectifs et des résultats escomptés au plan professionnel et personnel, notamment en répondant aux attentes des acteurs externes (St-Arnaud, 2003). Pour atteindre ces objectifs, peu importe la nature de son emploi, le salarié efficace doit détenir les savoirs techniques relatifs au poste occupé et maîtriser les compétences nécessaires (Kincaid & Gordick, 2003; Stankiewicz, 2003).

L'efficacité du consultant. Le consultant, au même titre que le salarié, est évalué en lien avec les résultats obtenus et les compétences qu'il cherche à développer dans l'optique d'atteindre ses objectifs professionnels et personnels (Roy, 2008). Par ailleurs, puisque l'efficacité de la consultation est entre autres liée aux compétences de l'individu qui la pratique (Bordeleau, 1998), cet exercice de distinction des concepts ne serait pas complet sans aborder l'efficacité du consultant, notamment le volet de ses compétences. Parmi les compétences-clé du consultant, certains mentionnent sa capacité à saisir une vision systémique de la situation et de l'organisation (Ridley & Mendoza, 1993; Young, Young, & Thompson, 2011) et à établir et maintenir une alliance de travail productive (McLachlin, 1999; Roy & Savoie, 2007). L'efficacité du consultant étant considérée comme un objet de mesure en soi, il devient primordial pour mesurer l'efficacité de la consultation d'être vigilant à ne pas confondre les deux contextes, l'individu et la pratique.

L'efficacité de la pratique de la consultation. Dans le contexte de la consultation, en tant que pratique menée par un consultant dans le cadre d'une intervention auprès d'une organisation-cliente, le concept d'efficacité a aussi une couleur distincte. Tout comme l'organisation et le salarié efficaces, la consultation efficace se mesure par l'atteinte d'objectifs et de résultats escomptés. Toutefois, des auteurs proposent de s'intéresser à la totalité du processus de consultation, tant pour les moyens et les capacités utilisés, que pour les résultats obtenus (Ferrer, 1997; Roy, 2008). De plus, la conceptualisation de l'efficacité de la consultation se distingue des autres contextes d'application par son caractère dynamique, et non statique. La mesure de l'efficacité de la consultation ne serait donc pas complète sans que l'ensemble de la démarche ne soit considéré (Bordeleau, 1998).

Partant de ces distinctions terminologiques et conceptuelles, l'objet de cette étude est l'efficacité de la consultation en gestion comme pratique professionnelle exercée par un consultant en étroite collaboration avec un client. Ce contexte d'application du concept d'efficacité circonscrit l'objet d'évaluation de cette recherche afin de proposer des pistes d'amélioration des activités, de son exécution et, ultimement, des résultats obtenus.

Efficacité de la consultation en gestion

En matière d'évaluation de la consultation en gestion, deux approches semblent être privilégiées, soit celle mesurant son succès (p. ex., O'Roark, 2007; Phillips & Phillips, 2010; Simon & Kumar, 2001) et celle s'intéressant à son efficacité (p. ex., Ajmal et al.,

2009; Roy & Savoie, 2012; Tunwall & Busbin, 1991). La mesure de succès, en ciblant uniquement les résultats obtenus, est considérée par plusieurs comme partielle, subjective et parfois inadéquate (p. ex., Cummings & Worley, 2014; Wright & Kitay, 2002). Par conséquent, l'approche plus inclusive de la mesure de l'efficacité de la consultation est privilégiée et la définition de Roy (2008) étayant l'importance d'évaluer à la fois la démarche et les résultats est retenue aux fins de la présente étude.

Critères d'efficacité de la consultation

En dépit de l'intérêt suscité par la question de la mesure de l'efficacité de la consultation (Bronnenmayer et al., 2016; Lalonde, 2011; Motamedi, 2014; Oonk, 2016), peu d'études ont à ce jour tenté d'opérationnaliser ce concept en termes de critères d'efficacité mesurables et standardisés. Si la documentation est sans équivoque quant à l'importance de mesurer les résultats de la consultation (p. ex., Simon & Kumar, 2001; Phillips, William, & Trotter, 2015; Ribeiro & Soriano, 2001), elle se montre plus divisée quant à la pertinence d'évaluer l'ensemble du processus d'intervention. Pourtant, la seule mesure du livrable ne permet pas aux consultants d'obtenir un portrait global ou encore d'évaluer l'exécution de l'intervention pour améliorer leur pratique (Ferrer, 1997). Par conséquent, plusieurs auteurs se positionnent en faveur d'une opérationnalisation de l'efficacité s'intéressant à la fois aux résultats et au processus de consultation (Kubr, 2002; Ferrer, 1997; Roy & Savoie, 2012). Une recension de la documentation théorique et les résultats de trois études qualitatives (Bernier, 2012; Lallier Beaudoin & Roy, 2012; Roy & Savoie, 2012) permettent d'étayer une proposition de base de 14 critères d'efficacité,

présentée dans le premier article, permettant de mesurer autant les résultats que la démarche, pour un portrait global de l'efficacité de la consultation en gestion.

Mesure de l'efficacité de la consultation

Force est de constater qu'en matière de mesure de l'efficacité de la consultation, plus d'encre a coulé pour décrire les différents obstacles pratiques et conceptuels entourant l'évaluation de la consultation (Ehrhardt & Nippa, 2005; Fuqua et al., 1999; Wright & Kitay, 2002) que pour proposer des moyens concrets pour y pallier. À ce titre, la quantité et le rythme de travail effréné qui caractérisent le milieu organisationnel sont souvent les premières raisons évoquées pour justifier la rareté de cette pratique, tant pour les consultants que pour les clients (Motamedi, 2014; Roy, 2008). Ces derniers sont d'autant plus susceptibles de percevoir l'évaluation comme chronophage et coûteuse lorsque cette étape n'a pas été discutée dès le départ et qu'elle requiert des efforts et des dépenses supplémentaires (Winum, Nielsen, & Bradford, 2002). Par conséquent, les clients se disent plus enclins à utiliser des méthodes monétaires, tel que le rapport coûts-bénéfices, pour évaluer l'efficacité d'une consultation (Ajmal et al., 2009). Toutefois, la seule mesure d'un indice de profitabilité est considérée comme peu pertinente (Armenakis & Burdick, 1988; Wright & Kitay, 2002), puisqu'elle exclut bon nombre de critères pourtant importants (Ajmal et al., 2009) et échoue à considérer les effets à plus long terme de l'intervention (Cummings & Worley, 2014).

Outre les questions de temps, d'argent ou encore de méthode, certains auteurs ciblent

plutôt le manque de motivation de la part du consultant et du client comme réel obstacle à l'évaluation (Ernst & Kieser, 2003; Winum et al., 2002), la valeur ajoutée de l'évaluation étant trop peu apparente à leurs yeux. Cette réticence est d'autant plus vraie pour le consultant qui peut appréhender d'éventuels préjudices, tels qu'une réputation compromise ou une diminution du recours à ses services, découlant de la diffusion des résultats d'une évaluation de sa pratique (Ehrhardt & Nippa, 2005). Enfin, la difficulté pour les chercheurs à isoler les effets de la consultation des multiples facteurs influençant les organisations ajoute à la complexité de l'exercice (Kubr, 2002; Winum et al., 2002).

Par ailleurs, la question même de la mesure de l'efficacité de la consultation fait l'objet d'une certaine dissension dans la documentation. Alors que des auteurs militent en faveur d'une mesure de l'efficacité s'appuyant sur des critères objectifs et universels (p. ex., Block, 2011; Phillips & Phillips, 2010; Motamedi, 2014), d'autres expriment des réserves quant à l'existence de critères applicables à tous les mandats de consultation en gestion (Ernst & Kieser, 2003; Lalonde, 2011). En effet, la diversité des interventions et des contextes pose un défi en matière d'indicateurs de mesure à retenir pour saisir ces réalités diversifiées (Glückler & Armbrüster, 2003).

Comme le soulignent Ehrhard et Nippa (2005), la complexité de l'évaluation de la consultation peut mener à conclure à tort à l'impossibilité d'une telle entreprise. Pourtant, l'évaluation constitue une étape charnière du processus de consultation (Motamedi, 2014), trop souvent escamotée (Lacey, 1995). De plus, les clients (Head & Sorensen, 2005),

comme plusieurs praticiens et académiciens (Motamedi, 2014; Phillips & Phillips, 2010; Roy & Savoie, 2012) réclament une méthode d'évaluation rigoureuse reposant sur des critères objectifs. En dépit de l'enthousiasme pour une telle mesure, les propositions en ce sens sont à ce jour limitées. Les deux seuls outils recensés, soit ceux de O'Driscoll & Eubanks (1993) et de Phillips et Phillips (2010), présentent des limites conceptuelles et psychométriques faisant valoir la pertinence de l'élaboration et de la validation d'une nouvelle mesure de l'efficacité de la consultation.

Facteurs explicatifs de l'efficacité de la consultation

Dans l'optique de mieux comprendre et de perfectionner l'intervention des consultants, plusieurs auteurs se sont intéressés sur un plan théorique ou empirique aux facteurs pouvant expliquer ou prédire l'efficacité de la consultation (p. ex., Appelbaum & Steed, 2005; Lalonde, 2011; Simon & Kumar, 2001). Parmi les 14 facteurs explicatifs de l'efficacité extraits de la documentation, deux ressortent comme les plus souvent nommés par les auteurs, soit la qualité de l'alliance de travail établie et maintenue par le consultant (p. ex., Bordeleau, 1998; Burke et al., 1984; Kubr, 2002) et ses compétences et caractéristiques personnelles (p. ex., Jang & Lee, 1998; McLachlin, 1999; O'Roark, 2007).

L'alliance de travail, en tant que processus relationnel s'opérant entre un consultant et son client, ressort comme une variable incontournable, compte tenu du nombre élevé d'auteurs qui en traitent ainsi que de la force des liens qui l'unit à l'efficacité de la

consultation (p. ex., Ben-Gal & Tzafrir, 2011; Kubr, 2002; Marcotte-Dubuc, 2016). Les caractéristiques du consultant constituent le deuxième facteur le plus populaire. Elles réfèrent à ses compétences et habiletés, sa personnalité et ses dispositions individuelles (p. ex., Bronnenmayer et al., 2016; Lescarbeau et al., 2003; McLachlin, 1999), dont fait partie l'orientation d'attachement. En dépit d'un appui considérable de la communauté scientifique à l'endroit de ces deux facteurs d'efficacité, les liens empiriques entre l'alliance de travail et l'attachement du consultant à titre de caractéristique du consultant demandent toujours à être établis pour appuyer ces propositions.

Alliance de travail

Plusieurs auteurs soutiennent l'importance d'établir et de développer une alliance de travail de qualité dans la réalisation efficace d'un processus de consultation (p. ex., Nikolova & Devinney, 2009; Myers, 2008; Roy, 2008). Pellegrinelli (2002) et Schein (1999) estiment même que l'alliance de travail constitue le cœur du processus de consultation, puisqu'elle permet de faciliter l'intervention. En dépit de l'intérêt de ces auteurs, la communauté scientifique commence tout juste à s'intéresser à la relation client-consultant et à ses applications en matière de consultation menée auprès des organisations (p. ex., Ko, 2014; Solomonson, 2015). Cette recrudescence témoigne d'un intérêt croissant pour la compréhension des dynamiques relationnelles en dehors du cadre thérapeutique. Par contre, les études tendent à se positionner dans une perspective exploratoire (étude de cas et élaboration de modèles théoriques) et à opérationnaliser l'alliance de travail de façon unidimensionnelle par la confiance entre le client et le

consultant (p. ex., Nikolova et al., 2015; Solomonson, 2012). Faute d'appuis empiriques suffisants en contexte organisationnel, il est nécessaire de se tourner vers la psychologie clinique afin de bien comprendre la nature et l'importance de l'alliance de travail.

Le concept d'alliance de travail (ou alliance thérapeutique), issu de la psychologie clinique, a fait l'objet de plusieurs études depuis près d'un demi-siècle en contexte d'intervention clinique (Castonguay et al., 2006; Greenson, 1965; Horvart & Greenberg, 1994) et attire toujours l'intérêt des chercheurs contemporains (p. ex., Leonard, Campbell, & Gonzalez, 2018; Morales et al., 2018). En contexte de psychologie clinique, l'alliance de travail est définie comme un construit multidimensionnel dont le caractère universel dépasse le cadre de la relation thérapeutique (Bordin, 1979). Selon Bordin (1979), l'alliance de travail est un accord explicite et collaboratif entre un agent de changement (thérapeute) et un individu cherchant le changement (patient) concernant les objectifs, les tâches et le lien affectif. Cette définition est largement acceptée de la communauté scientifique (p. ex., Castonguay et al., 2006; Greenson, 1965; Horvath & Greenberg, 1994) et transcende les différentes approches thérapeutiques (Bioy et al., 2012). Afin de saisir les particularités de la consultation organisationnelle, Roy (2008) propose une définition enrichie se voulant être un prolongement de celle de Bordin (1979). En positionnant le caractère asymétrique de la relation et les responsabilités partagées du client et du consultant au regard de l'alliance, cette définition convient mieux à la consultation en gestion telle qu'étudiée par la présente étude. Ainsi, selon Roy (2008), l'alliance de travail en contexte organisationnel est un :

« processus continu de recherche d'un accord en ce qui concerne les buts, les tâches et le lien d'engagement, dans lequel, de façon implicite ou explicite, le consultant prend en considération les pensées, les sentiments et les actions de chaque partie concernant ces buts, tâches et liens, dans le cadre d'une relation ponctuelle d'interdépendance asymétrique, où l'une des parties sollicite l'expertise et l'appui de l'autre, afin d'améliorer la situation de la partie qui sollicite l'expertise et l'appui de l'autre ». (Roy, 2008, p.154)

Mesure de l'alliance de travail en contexte organisationnel

Les études réalisées à ce jour en contexte organisationnel tendent à proposer une mesure de l'alliance de travail en évaluant uniquement la confiance (p. ex., Ko, 2014; Nikolova et al., 2015) ou par une agrégation de variables (p. ex., confiance et engagement) sans toutefois réussir à les inscrire dans un cadre théorique global concordant (Ben-Gal & Tzafrir, 2011; Solomonson, 2012). Par ailleurs, les recherches cliniques offrent de nombreuses alternatives en termes d'instrument de mesure de l'alliance de travail, telles que le *Working Alliance Inventory* (WAI; Horvath & Greenberg, 1989) et le *Penn Helping Alliance Questionnaire* (Alexander & Luborsky, 1986). Toutefois, la tendance de ces instruments à surestimer l'importance des cognitions et des comportements du client et à négliger la notion de partenariat professionnel en fait des mesures peu adaptées à la consultation en gestion (Richard, 2012).

Afin de proposer un instrument spécifique à la consultation organisationnelle, Roy, Marcotte-Dubuc et Lallier Beaudoin (2016) ont développé le questionnaire de Relation Client-Consultant en deux versions, client et consultant (RCC-CL/CO). Les énoncés du RCC sont inspirés de ceux du WAI (Horvath & Greenberg, 1989), des travaux de Richard

(2012) et de la documentation théorique propre à ce contexte d'application. La version consultant est opérationnalisée en trois dimensions, soit l'entente professionnelle, les échanges contributifs et la compatibilité interpersonnelle. La dimension de l'entente professionnelle (13 items) réfère à l'aspect contractuel collaboratif en mesurant l'entente sur un but commun, les tâches à réaliser pour y arriver, la collaboration et l'engagement. La dimension des échanges contributifs (six items), évoque quant à elle le climat de confiance et d'ouverture teintant les échanges entre le client et le consultant, allouant une communication transparente et facile, sans toutefois être complaisante. Enfin, la dimension de la compatibilité interpersonnelle (sept items) mesure la chimie entre le client et le consultant en termes de complicité et d'affinité, mais également le caractère agréable de la relation. Ces trois sous-échelles présentent des indices de fidélité satisfaisants allant de 0,76 à 0,85. Considérant ses qualités psychométriques et sa conceptualisation intégrant les compréhensions clinique et organisationnelle, le RCC-CO (voir Appendice A) permet l'observation de nuances à même de mieux capter la complexité de l'alliance de travail et de ses liens avec l'efficacité de la consultation en gestion, d'où sa pertinence pour la présente étude.

Lien entre l'alliance de travail et l'efficacité de la consultation en gestion

De premières études fournissent des appuis empiriques, révèlent des associations directes de taille modérée à forte (r s entre 0,43 et 0,88) et soulignent l'importance de l'alliance de travail pour l'efficacité de la consultation en gestion (Ben-Gal & Tzafrir, 2011; Marcotte-Dubuc, 2016). D'autres études suggèrent par ailleurs le caractère plus

complexe du lien entre l'alliance de travail et l'efficacité d'une intervention (Baron & Morin, 2009; Masdonati et al., 2014). Par exemple, l'étude de Masdonati et al. (2014) réalisée auprès de 188 clients en contexte de consultation de carrière révèle que la dimension de l'accord par rapport aux buts de l'alliance de travail, mesurée par le WAI, joue à la fois un rôle médiateur et modérateur de l'évolution de l'efficacité de la consultation, mesurée par les évaluations pré-intervention et post-interventions (au terme de quatre ou de cinq séances de consultation) d'indicateurs de résultats. Malgré les limites de ces études, se référant selon le cas au contexte de consultation (Masdonati et al., 2014), à la conceptualisation de l'alliance de travail (Ben-Gal & Tzafrir, 2009), au point de vue emprunté (Marcotte-Dubuc, 2016) ou à la considération d'un seul type d'intervention (Baron & Morin, 2009; Ben-Gal & Tzafrir, 2011; De Haan et al., 2016), leurs conclusions incitent à poursuivre l'étude des liens entre ces variables.

Le point de vue du consultant

Tel que souligné, l'une des limites des études antérieures est liée au point de vue emprunté, soit celui du client ou du consultant. Deux acteurs peuvent être interpellés pour évaluer l'efficacité de la consultation et l'alliance de travail : le consultant et son client. L'étude de Marcotte-Dubuc (2016) ayant ciblé la perception des clients de l'efficacité de la consultation et de l'alliance de travail, la perspective du consultant au sujet de ces mêmes variables reste à établir. De surcroît, il semble que lorsqu'interrogés sur la valeur ajoutée de la consultation, les clients ont tendance à sous-estimer l'apport du consultant (Leontiades & Tezel, 1980). Par ailleurs, le consultant peut exercer sa pratique comme

employé d'une organisation, donc à l'interne, ou comme professionnel pour différentes organisations, donc à l'externe. Par son exposition répétée à différents clients, équipes et organisations, d'autant plus vrai pour le consultant externe (Drucker, 1979), et par son bagage d'expériences et de connaissances (Roy & Savoie, 2012), la perspective du consultant mérite l'attention de la communauté scientifique. En dépit de défis et de différences relatives à la pratique de la consultation à l'interne ou à l'externe (Lacey, 1995; Grima & Trépo, 2011), les compétences critiques et le processus de consultation demeurent les mêmes (Phillips et al., 2015; Schein, 1999). De plus, selon Lacey (1995), les réalités des consultants internes et externes sont identiques quand vient le temps d'évaluer leurs activités. Ce faisant, la pratique de la consultation à l'interne ou à l'externe ne fait pas l'objet de distinctions dans le cadre de cette étude. Par ailleurs, l'intérêt pour le point de vue du consultant introduit ses caractéristiques individuelles, dont fait partie son orientation d'attachement, à titre de second facteur pouvant également expliquer l'efficacité de la consultation (Banai & Tulimieri, 2013; McLachlin, 1999; Roy, 2008). Bien que certains supposent une contribution de l'attachement au processus de consultation (p. ex., De Haan, 2012), les appuis empiriques concordants demandent à être obtenus.

La théorie de l'attachement appliquée au contexte organisationnel

En tant que théorie développementale, la théorie de l'attachement a d'abord été étudiée dans le cadre de la relation parent-enfant (Ainsworth, Blehar, Waters, & Wall, 1978), puis dans les relations entre les partenaires amoureux à l'adolescence et à l'âge adulte (Hazan

& Shaver, 1987; Mikulincer & Goodman, 2006; Simpson, 1990). Cette théorie postule que l'attachement est un système inné par lequel l'enfant, devant une menace perçue, recherche activement la proximité et le réconfort d'un proche significatif, parent ou tuteur, nommé la figure d'attachement (Bowlby, 1982). Si des interactions répétées avec une figure d'attachement disponible et sensible engendrent un sentiment stable de sécurité de l'attachement allouant l'exploration et le développement optimal, des insécurités d'attachement (anxiété, évitement) sont observées lorsque celle-ci échoue à se rendre disponible ou à soutenir adéquatement l'enfant (Bowlby, 1973). Forcée au fil des expériences de l'enfance, l'orientation d'attachement, inconsciente et tacite, tend à demeurer stable à l'adolescence et à l'âge adulte, teintant ainsi les perceptions, les émotions et les comportements en relations interpersonnelles de l'individu tout au long de sa vie (Bowlby, 1973). De façon concordante, il a été démontré chez l'adulte que le système d'attachement peut être activé en tout contexte d'interactions humaines (Mikulincer & Shaver, 2016). Un attachement empreint d'anxiété est typique d'une représentation négative de soi, menant à craindre l'abandon et le rejet et à ne pas se sentir digne de mériter l'affection de l'autre. L'attachement empreint d'évitement est caractérisé par une représentation négative de l'autre, perçu comme indigne de confiance, entraînant un retrait émotionnel et physique des relations et un fort désir d'autonomie (Mikulincer, Shaver, & Berant, 2013).

En 1990, Hazan et Shaver ont été les premiers à proposer un rapprochement entre les dynamiques amoureuses et celles du travail à la lumière de la théorie de l'attachement.

Leur argumentaire repose sur la prémisse que le travail est à l'adulte ce que l'exploration est à l'enfant, et qu'à la manière dont la sécurité d'attachement de l'enfant facilite l'exploration (Bowlby, 1973), la façon dont l'adulte s'engage dans son travail pourrait répondre à un principe analogue. Leur étude, réalisée auprès de 670 adultes, révèle que les individus ayant un attachement sécurisé tendent à entretenir une attitude plus positive à l'égard du travail et sont relativement plus satisfaits de leur travail, tandis que les individus présentant un attachement insécurisé (anxieux ou évitant) rapportent davantage d'insatisfactions issues de l'interaction avec leurs collègues (Hazan & Shaver, 1990).

De nombreuses études ont par la suite corroboré l'explication du fonctionnement individuel au travail par l'orientation d'attachement, sécurisé ou insécurisé (Little et al., 2011; Mikulincer & Shaver, 2007; Richards & Schat, 2011). Ainsi, des études ont montré que les individus ayant un attachement sécurisé tendent à s'attribuer de plus hauts niveaux de performance au travail (Hardy & Barkham, 1994; Neustadt et al., 2011). En plus de montrer de plus faibles performances, les individus ayant un attachement teinté d'anxiété se disent plus préoccupés par leur performance et ceux présentant un attachement empreint d'évitement rapportent plus de problèmes avec leurs collègues (Hardy & Barkham, 1994). En termes de comportements prosociaux en milieu de travail, Mikulincer et Shaver (2007) ont trouvé que l'attachement sécurisé est lié aux comportements de communication interpersonnelle, de collaboration et de préoccupation du bien-être des autres. Inversement, les insécurités d'attachement ont tendance à perturber le fonctionnement et à diminuer la capacité d'ajustement au milieu de travail.

En dépit d'un intérêt grandissant (Mikulincer & Shaver, 2016), l'application de l'attachement en contexte organisationnel demeure un sujet méconnu et peu soutenu au plan empirique (Harms, 2011). Fort utile pour expliquer les relations interpersonnelles, une porte d'entrée de l'étude de l'attachement en contexte organisationnel est de documenter la contribution de l'attachement aux processus interpersonnels au sein de dyades typiques (Harms, 2011; Paetzold, 2015), telle la relation client-consultant. Ainsi, l'application des connaissances issues de la théorie de l'attachement à l'alliance de travail et à l'efficacité de la consultation permettrait une meilleure compréhension de l'apport de cette caractéristique individuelle au processus de consultation.

Orientation d'attachement du consultant

Alors que les compétences, les habiletés et la personnalité du consultant ont fait l'objet d'études antérieures (Banai & Tuliemieri, 2013; Hamilton, 1988), l'apport de dispositions personnelles à la consultation, telles que l'orientation d'attachement du consultant, demeure à ce jour occulté. Pourtant, certains recommandent l'exploration des dynamiques d'attachement au sein de la relation client-consultant (De Haan, 2012; Drake, 2009). Selon Bowlby (1988), il est attendu que l'attachement de l'individu puisse teinter sa façon d'entrer en relation avec une nouvelle personne, qu'il y ait relation d'attachement ou non. Ainsi, l'orientation d'attachement du consultant pourrait être liée à sa façon d'intervenir auprès de son client et fournir une base explicative de la qualité de la relation client-consultant et conséquemment à l'efficacité de son objet, la consultation. Selon Game

(2008), les relations en milieu de travail incitent à la recherche de proximité en situation de besoin, sont une source de soutien social et procurent un sentiment de sécurité favorisant le développement personnel et professionnel. Dans ce même contexte organisationnel, la relation client-consultant implique aussi une interaction continue afin de résoudre une situation problématique.

Ainsi, la consultation, au même titre que le coaching et la thérapie, fait partie de la famille des conversations aidantes (*helping conversations*; De Haan, 2012). Tout comme le thérapeute, le consultant guide, encourage et soutient le client dans l'exploration de la situation problématique en lui offrant un espace sécuritaire pour la croissance personnelle et professionnelle (Banai & Tulimieri, 2013; Lindon, 1995; Schein, 1997). En se montrant sensible et disponible, le consultant permet à l'individu-client, aux prises avec une situation problématique ou une crise organisationnelle, de réduire son anxiété et d'envisager les alternatives qui s'offrent à lui (Lundberg & Young, 2001; Sturdy, 1997). Selon Mikulincer et Shaver (2016), la capacité de soutenir et d'accueillir adéquatement un individu dépendrait de son propre sentiment de sécurité d'attachement. Conséquemment, par analogie au thérapeute, la façon dont le consultant réagit aux besoins du client pourrait être teintée par sa propre orientation d'attachement, d'où l'intérêt de la présente étude pour la mesure de l'orientation d'attachement du consultant.

Mesure de l'attachement

À l'âge adulte, l'attachement est conceptualisé par les représentations de soi et des

autres sur deux axes indépendants, mais reliés, à savoir l'anxiété et l'évitement (Brennan, Clark, & Shaver, 1998) et sa mesure implique certaines considérations. La première se rapporte à la dissension entre l'utilisation de mesures catégorielles, associées à l'évaluation des styles d'attachement (Hazan & Shaver, 1987), et de mesures dimensionnelles de l'attachement, telles que le *Experiences in Close Relationships* (ECR; Brennan et al., 1998). À cet effet, Ravitz et al. (2010) ont recensé l'ensemble des mesures de l'attachement et recommandent l'utilisation de mesures dimensionnelles dans le cadre d'études en psychologie sociale et organisationnelle puisqu'elles présentent de meilleures qualités psychométriques, sont moins coûteuses et chronophages, en plus de permettre de détecter des différences plus subtiles dans les scores obtenus.

La seconde considération est liée au caractère non interchangeable des mesures de l'attachement (Ravitz et al., 2010), d'où la nécessité de choisir judicieusement un instrument de mesure approprié au contexte de l'étude. En contexte organisationnel, l'instrument le plus couramment utilisé pour mesurer l'attachement consiste en une adaptation du ECR où le terme *partner(s)* est modifié pour *others* ou *others at work* (Paetzold, 2015; Yip et al., 2017). Par ailleurs des outils spécifiques à l'attachement en milieu de travail existent, tels que le *Self Reliance Inventory* (Joplin, Nelson, & Quick, 1999) et le *Adult Attachment in the Workplace* (Neustadt, Chamorro-Premuzic, & Furnham, 2006). Toutefois, leur correspondance à la théorie est questionnée (Paetzold, 2015) et leurs propriétés psychométriques ne surpassent pas celles du ECR (Yip et al., 2017).

Ainsi, puisque la présente étude s'inscrit dans le champ des sciences sociales, plus précisément en contexte organisationnel, une mesure dimensionnelle présentant des propriétés psychométriques évidentes et pouvant être adaptée à ce contexte, telle que le ECR, semble procurer la meilleure alternative. La version brève en 12 items de Lafontaine et al. (2016), disponible en français et en anglais, a été retenue et adaptée au contexte du travail pour cette étude (voir Appendice B).

L'attachement du consultant en lien avec l'alliance de travail et l'efficacité de la consultation

Bien que des ouvrages incitent les chercheurs et les praticiens à s'intéresser à l'apport des processus internes psychologiques, tel que l'attachement, dans le cadre d'une intervention entre un client et un consultant en gestion (De Haan, 2012; Whittle & Izod, 2009), les avancées en ce sens sont limitées, voire absentes. Faute d'appuis empiriques suffisants en contexte organisationnel, un parallèle est dessiné avec les recherches cliniques suggérant que l'attachement du thérapeute est à la fois lié à l'alliance de travail et aux résultats de la thérapie (Bruck, 2006; Mikulincer & Shaver, 2016; Romano, Janzen, & Fitzpatrick, 2009). De plus, l'étude de Byrd, Patterson et Turchik (2010) montre le rôle médiateur de l'alliance de travail dans le lien entre l'attachement et les résultats de la thérapie, encourageant ainsi l'exploration de modèles plus complexes liant l'attachement, l'alliance et les résultats d'une consultation.

De façon générale, il semble que les thérapeutes à l'attachement sécurisé (donc faibles scores d'attachement anxieux et évitant) sont plus sensibles, empathiques et centrés sur la problématique. Ces habilités et compétences relationnelles, toutes aussi importantes chez le consultant en gestion (Banai & Tulimieri, 2012; Hellriegel & Slocum, 2009), devraient en théorie faciliter la création d'une alliance de travail solide. Suivant cette logique, il est permis d'envisager que l'attachement du consultant, en venant teinter sa façon d'interagir avec son client, puisse être lié à sa perception de l'efficacité de la consultation. La perception du consultant de ces liens reste toutefois à établir en contexte de consultation en gestion. De telles avancées permettraient de bonifier les connaissances actuelles en explorant les dynamiques d'attachement propres aux relations typiques en milieu de travail, tel que recommandé par Paetzold (2015).

Les objectifs de la thèse

L'examen de la documentation en matière d'efficacité de la consultation illustre qu'en dépit de préoccupations réelles et d'intéressantes propositions, la compréhension du phénomène laisse plusieurs questions en suspens. D'entrée de jeu, la question de la mesure de l'efficacité de la consultation comporte des considérations d'ordres conceptuels et méthodologiques. Si ces obstacles complexifient l'exercice, ils ne sont que des défis à relever pour répondre aux attentes des chercheurs, des praticiens et des clients réclamant une stratégie d'évaluation systématique des efforts consentis et des résultats obtenus de la pratique de la consultation (Head & Sorensen, 2005; Roy & Savoie, 2012). Ainsi, la possibilité de mesurer l'efficacité de la consultation constitue le premier jalon pour une compréhension de ce qui la

compose. Le travail d'élaboration et de validation de ce nouvel instrument de mesure constitue donc une première étape. En possession d'un outil de mesure fidèle et valide, la voie est ouverte pour l'étude de variables explicatives de l'efficacité, telles l'alliance de travail et l'attachement du consultant à titre de caractéristiques individuelles du consultant. Ainsi, la présente thèse poursuit l'objectif global de mesurer et d'explorer le rôle de deux facteurs explicatifs de l'efficacité de la consultation en gestion selon la perspective du consultant. Pour y répondre, deux articles poursuivant des objectifs spécifiques distincts sont proposés.

Le premier article de thèse, *Questionnaire d'efficacité de la consultation : élaboration et validation préliminaire d'une échelle de mesure de l'efficacité de la consultation en gestion*, poursuit l'objectif de doter les chercheurs et les praticiens d'un nouvel instrument de mesure de l'efficacité de la consultation selon la perspective des consultants. Pour y arriver, deux étapes consécutives ont été menées auprès de deux échantillons distincts de consultants. La première se consacre à l'élaboration du Questionnaire d'efficacité la consultation, version consultant (QEC-CO) (voir Appendice C), à partir de critères de mesures établis empiriquement et reconnus des praticiens et à la validation exploratoire de cette échelle de mesure. La deuxième étape reprend la structure factorielle en deux facteurs, nommément la qualité de la démarche et les résultats à valeur ajoutée, et poursuit l'exercice de validation auprès d'un échantillon bonifié, permettant de proposer une structure factorielle de second ordre. Cet article est actuellement sous presse dans la revue *Psychologie du travail et des organisations* (voir Appendice D). Les outils de recrutement (voir Appendices E, F et G), les formulaires de consentement (voir Appendices H et I) et les questionnaires

sociodémographiques (voir Appendices J et K) utilisés lors des deux étapes de l'étude de validation sont annexés à la présente thèse. Les qualités conceptuelles et psychométriques prometteuses ouvrent la voie à l'exploration des liens entre des facteurs présumés d'efficacité et l'efficacité de la consultation tel que proposé par le deuxième article.

Le second article de thèse, *Management consulting effectiveness: Contribution of the working alliance and the consultant's attachment*, a pour objectif d'établir empiriquement la contribution de l'alliance de travail et de l'attachement du consultant à titre de caractéristique individuelle du consultant à l'efficacité de la consultation telle que perçue par le consultant. Les résultats de différentes études en contextes organisationnels et cliniques suggérant la contribution complexe de l'alliance de travail à l'efficacité de la consultation, l'article souhaite également fournir les premiers appuis afin de vérifier si l'alliance de travail joue un rôle médiateur comme variable explicative des liens entre certaines caractéristiques du consultant et l'efficacité de la consultation ou encore un rôle modérateur comme variable susceptible de moduler ces liens. Cet article a été soumis au *Canadian Journal of Behavioural Science* (voir Appendice L). Les invitations officielles à participer à l'étude à l'intention des consultants (voir Appendice F) et des directions d'organisation (voir Appendice G), le formulaire de consentement (voir Appendice I) et les instruments de collectes de données (voir Appendices A, B, K, M et N) figurent à la fin de la présente recherche doctorale. Les prochaines sections présentent ces deux articles, une discussion globale de l'ensemble des résultats, de même qu'une brève conclusion.

Premier article

Questionnaire d'efficacité de la consultation: élaboration et validation préliminaire d'une
échelle de mesure de l'efficacité de la consultation

Questionnaire d'efficacité de la consultation: élaboration et validation préliminaire d'une échelle de mesure de l'efficacité de la consultation

Résumé

En dépit de l'intérêt soutenu des chercheurs et des praticiens pour une mesure valide de l'efficacité de la consultation en gestion, les outils existants demeurent rares, faiblement validés et souvent inadéquats. Cette étude propose un nouvel instrument de mesure de l'efficacité de la consultation du point de vue du consultant : le Questionnaire d'efficacité de la consultation. La validation préliminaire du questionnaire a été menée auprès de deux échantillons de 116 et de 207 consultants. Les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires proposent une structure de second ordre en deux facteurs, soit la Qualité de la démarche et les Résultats à valeur ajoutée. Les résultats offrent des appuis préliminaires à la fidélité et la validité de cet outil prometteur tant en recherche que pour la pratique. ,

Mots-clés : consultation en gestion, efficacité, consultant, instrument de mesure, analyses factorielles confirmatoires.

Abstract

Despite sustained interest of both researchers and practitioners in favor of a reliable measure of management consulting effectiveness, the existing assessment instruments remain scarce, poorly validated and often inadequate. This study propose a new instrument for assessing management consulting effectiveness from the consultant's point of view: The Consulting Effectiveness Questionnaire (*Questionnaire d'efficacité de la consultation*). The preliminary empirical validation of the questionnaire was conducted using two samples of 116 and 207 consultants. Exploratory and Confirmatory factor analyses suggests a second-order two-factor solution, namely the Quality of the process and Value-added results. The results offer preliminary support for the psychometric properties (validity and reliability) of this promising tool for both research and practice purposes.

Keywords: management consulting, effectiveness, consultant, measure, confirmatory factor analysis.

La compétitivité croissante du marché des services-conseils en gestion impose des niveaux de performance élevés et incite les consultants à s'intéresser à l'efficacité de leur pratique (Greiner, Motamedi, & Jamieson, 2011) notamment pour atteindre les résultats escomptés par les clients (Fuqua, Newman, & Dickman, 1999; Motamedi, 2014) et pour réduire le scepticisme à l'égard de leurs services (Blunsdon, 2002; Ozley & Armenakis, 2000). Ainsi, la pratique de la consultation en gestion est souvent questionnée, tant dans la façon de la mener que pour ses résultats, d'où le présent intérêt pour la mesure de l'efficacité de la consultation.

Pourtant, peu d'études ont établi ce qui compose une consultation efficace et comment la mesurer. Pour les consultants, faire valoir l'efficacité de leur pratique à partir de critères spécifiques leur permettrait de s'améliorer et de promouvoir leurs activités auprès de clients potentiels (Ajmal, Nordstrom, & Helo, 2009). Par ailleurs, l'autoformation et la formation terrain étant des pratiques courantes, des clients dénoncent des situations où des mandats confiés deviennent des exercices pratiques pour les consultants moins expérimentés (Ozley & Armenakis, 2000). Or, une mesure de l'efficacité de la consultation pourrait prévenir de telles allégations en éduquant le consultant sur les standards de performance à livrer (Adams & Zanzi, 2004). De plus, en regard des considérations éthiques grandissantes, les consultants se doivent d'offrir une pratique de qualité évaluée à l'aide de méthodes objectives (Hagenmayer 2007; Lescarbeau, Payette, & St-Arnaud, 2003). Ainsi, la clé d'une approche intégrée de la consultation résiderait dans le développement et l'adoption d'une stratégie d'évaluation éprouvée empiriquement (Block, 2011; Motamedi, 2014).

Sur le plan théorique, malgré une longue tradition empirique intéressée par la consultation en gestion (Gilbert, 2002; Lippitt, 1977; Oonk, 2016), peu d'études se sont consacrées à sa mesure. Par ailleurs, la question même de l'évaluation de l'efficacité est source de dissension dans la communauté scientifique. Alors que certains se positionnent en faveur d'une mesure d'efficacité de la consultation

pouvant couvrir les réalités diversifiées des interventions en organisation (Appelbaum & Steed, 2005; Roy & Savoie, 2012), d'autres questionnent l'existence de critères universels applicables à tous les mandats (Lalonde, 2011; Sturdy, 2011). Ainsi, un rapprochement entre les praticiens et les académiciens semble de mise pour un meilleur paramétrage de la pratique de la consultation en gestion (Gilbert & Lancestre, 2008; Lalonde, Adler, & Gilbert, 2015).

En matière d'efficacité de la consultation, un écart se dessine entre les propositions théoriques éparses et peu consensuelles et leurs rares vérifications empiriques (Bronnenmayer, Wirtz, & Göttel, 2016). Ainsi, les propositions de définition de la consultation et de son efficacité fournies, dont celles de Bronnenmayer et al. (2016), McLachlin (1999) et Roy (2008), comportent plusieurs disparités. Pourtant, une évaluation de la consultation standardisée ne peut que s'appuyer sur un consensus en ce qui a trait à la définition du concept et des critères de mesure à retenir (Fuqua et al., 1999). De récentes études canadiennes (Bernier, 2012; Lallier Beaudoin & Roy, 2012; Roy & Savoie, 2012), en vérifiant empiriquement des critères d'efficacité de la consultation, réduisent cet écart décrié et ouvrent la voie au développement d'un instrument de mesure concordant. À ce jour, seuls deux outils de mesure de la consultation ont été recensés (O'Driscoll & Eubanks, 1993; Phillips & Phillips, 2010). Leurs limites, notamment aux plans conceptuels et psychométriques, justifient l'élaboration d'un nouvel outil d'évaluation de l'efficacité de la consultation. De plus, les études contemporaines font davantage l'apologie de l'absence d'outil standardisé, expliquée notamment par la variété des types d'intervention et des domaines de spécialisation (Ajmal et al., 2009), plutôt que de concentrer leurs efforts à pallier ce vide empirique (Roy, 2005). Ainsi, le présent article se veut être une réponse aux défis théoriques et pratiques soulevés par l'élaboration et la validation préliminaire d'un instrument de mesure de l'efficacité de la consultation s'appuyant sur la perception du consultant en tant qu'expert de cette praxis.

La consultation : une pratique

En l'absence de processus d'accréditation reconnu ou de définition universelle, il convient de présenter la conceptualisation de la consultation privilégiée dans cette étude. De façon générale, plusieurs activités professionnelles peuvent s'exercer par le biais de la consultation. De façon spécifique, cette étude s'intéresse à la consultation en gestion (*management consulting*), au sens entendu par Jang et Lee (1998), définie comme un processus d'intervention d'un consultant auprès de gestionnaires d'organisations-clientes pour des questions de développement organisationnel (DO) (Lalonde et al., 2015; Schein, 1999). Dans le même sens, Roy (2008) conceptualise la consultation comme un processus impliquant une interaction ponctuelle entre un gestionnaire-client et un consultant afin d'améliorer la situation d'une organisation en considérant ses objectifs et en agissant sur ses processus, ses construits ou sa structure. De plus, en dépit de disparités inhérentes à la pratique de la consultation à l'interne ou à l'externe (Miller & Subbiah, 2012), les compétences critiques du consultant et le processus d'intervention en consultation demeurent les mêmes (Block, 2011; Lescarbeau et al., 2003; Phillips, Trotter, & Phillips, 2015). Ainsi, dans cette étude, aucune distinction n'est faite quant à la position du consultant par rapport à l'organisation cliente, comme employé à l'interne ou ressource externe.

Efficacité de la consultation

En matière d'évaluation de la consultation, deux approches prévalent, soit la mesure de son succès (Appelbaum & Steed, 2005; Bronnenmayer et al., 2016; Jang & Lee, 1998) ou de son efficacité (O'Driscoll & Eubanks, 1993; Roy & Savoie, 2012; Stroh & Johnson, 2006). Lorsqu'il est question du succès, les auteurs préfèrent mesurer les résultats et des effets découlant de la consultation, se dissociant des moyens utilisés pour y parvenir (Halfill et al., 2002; Phillips & Phillips, 2010). Toutefois, cette approche est critiquée puisqu'elle tend à s'en remettre à une estimation subjective de

valeur ajoutée apportée par l'intervention sujette à interprétation (Clark, 2000). Tout en reconnaissant l'importance des résultats, les tenants d'une mesure d'efficacité recommandent d'évaluer également la réalisation de la démarche dans son entièreté (Ferrer, 1997; Ribeiro Soriano 2001). Ainsi, la définition opérationnelle de Roy (2005) de l'efficacité de la consultation fait valoir la nécessité de considérer à la fois les résultats et le processus en cause :

« Une consultation est efficace dans la mesure où; le consultant est apte à définir la situation et à intervenir, établit une alliance de travail productive, choisit des stratégies, des outils et des méthodes qui assurent la qualité de l'intervention, adapte son intervention au milieu organisationnel qu'il considère dans sa totalité; le client s'approprie la situation problématique, le changement et le suivi; les résultats correspondent aux objectifs fixés dans un rapport coûts-bénéfices acceptable pour les deux parties, satisfont le client et le consultant, permettent à l'organisation un changement positif de sa performance et augmentent la capacité de l'organisation à faire face à des problèmes similaires. » (p. 20)

Critères d'efficacité de la consultation

Quelques auteurs (Kahnweiler, 2010; Lescarbeau et al., 2003; Phillips & Phillips, 2010) suggèrent des critères d'efficacité, sans toutefois appuyer empiriquement leurs propositions. Selon Fuqua et al (1999), l'absence d'assise empirique constitue la principale limite à l'évaluation de l'efficacité de la consultation. Depuis, trois études qualitatives s'intéressant aux critères d'efficacité de la consultation et considérant différents points de vue proposent aussi leurs critères. L'étude de Roy et Savoie (2012), menée auprès de 15 consultants d'expérience, dévoile six critères d'efficacité de la consultation, dont trois liés aux résultats et trois autres à la démarche. L'analyse des entretiens réalisés par Bernier (2012) auprès de 10 gestionnaires-clients ayant collaboré avec un consultant en gestion à la réalisation complète d'un mandat révèle 14 critères d'efficacité de la consultation, dont neuf liés aux résultats et cinq à la démarche. De façon complémentaire, l'étude de Lallier Beaudoin et Roy (2012) réalisée auprès de neuf bureaux de consultants, par entrevue de leur représentant et par

analyse des formulaires d'évaluation utilisés par ces bureaux, identifie sept critères d'efficacité, dont trois traitant des résultats et quatre liés au processus d'intervention.

Considérant l'incidence généralement reconnue des activités du processus de consultation sur le déroulement de l'intervention et sur les résultats finaux (Appelbaum & Steed, 2005) et en cohérence avec la définition de Roy (2005), la répartition des critères d'efficacité en catégories liées aux résultats ou à la démarche est retenue à titre de rationnel théorique guidant l'élaboration d'un nouvel outil de mesure. Ainsi, la recension de la documentation étaye une proposition de base de 13 critères d'efficacité de la consultation, où sept témoignent d'effets liés aux résultats de la consultation et six mesurent les activités du processus de consultation (voir Tableau 1).

Mesure de l'efficacité de la consultation

Lorsque vient le temps d'évaluer l'efficacité de la consultation, il semble que les praticiens tendent à utiliser des mesures subjectives, telles que « l'impression » de valeur ajoutée (Wright & Kitay, 2002). Or, les clients (Head & Sorensen, 2005), comme plusieurs praticiens et académiciens (Motamedi, 2014; Phillips & Phillips, 2010; Roy & Savoie, 2012) réclament une méthode d'évaluation standardisée reposant sur des critères objectifs. Si certains doutent de l'universalité de tels critères au regard des multiples interventions-types du consultant (Glückler & Armbrüster, 2003; Lalonde, 2011), tous reconnaissent l'importance d'évaluer systématiquement la pratique de la consultation (Ehrhard & Nippa, 2005). Ainsi, un instrument fédérateur pouvant rallier ces écoles de pensées doit être suffisamment spécifique pour saisir les particularités de la consultation en gestion, et ce peu importe la diversité des contextes et des interventions.

Ainsi, malgré l'intérêt et l'utilité d'une mesure de l'efficacité de la consultation, l'instrument faisant consensus n'existe pas actuellement. En effet, l'évaluation varie selon la définition, les critères de mesure et les fondements théoriques retenus. Par ailleurs, plusieurs défis raréfient son

utilisation, dont la charge et le rythme de travail effréné caractérisant le milieu organisationnel (Roy, 2008), d'éventuels préjudices à l'égard de la réputation du consultant et du recours à ses services découlant de l'évaluation (Ohana & Babeau, 2009) et la difficulté d'isoler les effets de la consultation des multiples facteurs influençant les organisations (Kubr, 2002).

Instruments de mesure existants. O'Driscoll et Eubanks (1993) ont développé un index de mesure de l'efficacité réservé aux projets de DO, selon la perspective du consultant et ayant de bons indices de cohérence interne (0,80 à 0,86). Il couvre trois dimensions : les résultats, les processus organisationnels et les caractéristiques de la consultation. Or, le fait qu'il soit conçu pour une intervention spécifique limite son apport à la compréhension de la réalité des différents mandats. De plus, l'absence d'un rationnel théorique, d'un processus de validation servant d'appui à l'élaboration de l'index et une utilisation limitée à une seule étude soulèvent également des doutes quant à la convenance de cet instrument pour mesurer l'efficacité de la consultation. Depuis, Phillips et Phillips (2010) ont proposé *The consultant's scorecard*, à l'intention des consultants afin d'évaluer le succès d'une consultation. Malgré la prétention des auteurs de fournir un instrument qualitatif et quantitatif capable de dresser un portrait complet de la performance d'une consultation, les six mesures proposées sont génériques. Ainsi, il revient aux utilisateurs d'élaborer les outils adaptés au contexte de leur intervention, ce qui peut produire autant d'outils de mesure que de consultants et de mandats. De plus, cette proposition repose essentiellement sur le calcul du retour sur investissement, critère insuffisant selon Ajmal et al. (2009).

Les défis soulevés, couplés aux limites de ces outils, permettent de conclure à la nécessité de se prémunir d'une mesure simple et valide de l'efficacité de la consultation conçue afin de rendre compte des critères de mesure spécifique au contexte organisationnel. Ce questionnaire standardisé

mesurant l'efficacité de la consultation, couvrant plusieurs critères pour un regard global sur le concept pourrait favoriser l'amélioration de la pratique.

Objectif

Ainsi, pour proposer un instrument de mesure de l'efficacité de la consultation fidèle et valide pouvant satisfaire les chercheurs et les praticiens du domaine de la consultation en gestion, deux études ont été menées ayant chacune un objectif spécifique : 1) élaborer une échelle de mesure de l'efficacité de la consultation, s'appuyant sur des critères spécifiques éprouvés empiriquement, reconnus des praticiens et pouvant s'appliquer à tous types de mandat de consultation en gestion et 2) procéder à la validation préliminaire de ce nouvel instrument. Le point de vue du consultant a été privilégié dans ces deux études en tant qu'expert de ce champ de pratique, de par ses compétences et la somme de ses expériences (Roy & Savoie, 2012). Puisque l'efficacité de la consultation est décrite comme la considération conjointe du processus et de ses effets (Roy, 2008), l'hypothèse suivante est formulée quant à la structure factorielle de l'instrument :

H1. La version consultant du Questionnaire d'efficacité de la consultation (QEC-CO) se déploie en deux facteurs, l'un lié à la démarche et le second aux résultats (qualité de la démarche et résultats à valeur ajoutée).

Par ailleurs, considérant la conceptualisation unidimensionnelle du succès de la consultation par la mesure de ses résultats (p. ex., Halfill et al., 2002; Phillips & Phillips, 2010), il est possible de convenir de l'hypothèse suivante décrivant la relation attendue entre la variable critère du succès et les facteurs de l'instrument développé :

H2. Seul le facteur de résultats à valeur ajoutée est significativement lié à la mesure du succès subjectif de l'intervention.¹

¹ Les hypothèses ont été ajoutées post publication suivant les recommandations du jury de thèse et n'apparaissent donc pas à l'article original publié.

Étude 1

Méthode

Élaboration du questionnaire. La recension des écrits sur l'efficacité de la consultation (voir Tableau 1) permet de couvrir les thèmes constitutants et d'identifier les critères d'efficacité reconnus. Pour chacun des 13 critères répertoriés et conservés, des items ont été élaborés en s'assurant de leur caractère distinctif. La première ébauche du questionnaire était constituée d'un bassin de 37 énoncés, dont 16 liés aux critères de résultats (CE-R) et 21 liés à la démarche (CE-D). Trois experts de la consultation, retenus pour leur expertise théorique et pratique, leur expérience professionnelle allant jusqu'à 25 ans et la diversité et la complexité des mandats réalisés, se sont penchés sur cette version initiale afin d'en vérifier et d'enrichir au besoin le contenu. Ce faisant, sept items ont été retirés, portant le total des énoncés à 30 (CE-R : 14; CE-D : 16). La formulation des énoncés et les modalités de passation ont été examinées par ces experts et un prétest a été réalisé auprès de deux autres consultants en exercice. À la suite de ces étapes, un item concernant la qualité des informations partagées au client a été retiré et un item portant sur le retour sur investissement a été ajouté. La version expérimentale du Questionnaire d'efficacité de la consultation, version consultant (QEC-CO) est formée de 30 énoncés théoriquement liés à la démarche ou aux résultats, à raison de 15 items par catégorie. Une échelle de type Likert à cinq points allant de *1 - aucunement atteint (0 %)* à *5 - totalement atteint (100 %)* comprenant une case *Ne s'applique pas – N/A* mesure l'atteinte de ces critères.

Participants et procédure. L'étude a été conduite auprès de 116 consultants, dont 69 femmes (59,50 %) et 47 hommes (40,50 %), invités à se référer à un mandat de consultation complété au cours des cinq dernières années. Cette taille d'échantillon est jugée satisfaisante pour procéder à l'analyse factorielle exploratoire (AFE) (MacCallum, Widaman, Zhang, & Hong, 1999). Les consultants,

œuvrant à l'interne (22,40 %) ou à l'externe (77,60 %), exercent majoritairement leur pratique au Québec (96,55 %). Plus des deux tiers de l'échantillon cumulent plus de 16 ans d'expérience professionnelle. Pour répondre au questionnaire, les consultants se sont référés à des mandats de DO (56,90 %), de climat de travail (15,52 %), de coaching (9,48 %), de formation (9,48 %), de dotation (5,17 %) et de gestion de carrière (3,45 %).

Des courriels d'invitation personnalisés, des invitations partagées sur un réseau social professionnel et un encart remis dans un congrès scientifique ont permis de diffuser l'hyperlien donnant accès au questionnaire, édité sur la plateforme de sondage web *SurveyMonkey*. Pour augmenter le nombre de participants, des relances ont été effectuées par courriel. Sur la plateforme, les participants validaient leur participation en répondant aux critères d'admissibilité (avoir agi comme consultant principal interagissant avec un client pour un minimum de huit rencontres). Un court questionnaire sociodémographique précédait le QEC-CO, pour une durée de passation estimée à 15 minutes. De plus, un item évalue la perception subjective du succès de l'intervention. Aucune donnée permettant d'identifier les participants n'a été recueillie.

Résultats

Analyses préliminaires. Des 163 questionnaires recueillis, 116 se sont avérés admissibles à l'étude pour un taux de rétention de 71,12 %. Des 47 questionnaires retirés, 27 étaient incomplets à plus de 50 % et 20 ne satisfaisaient pas aux critères d'inclusion. Considérant la nature des items et le pourcentage élevé de données manquantes (>15 %), quatre items du QEC-CO (3-7-12-15) ont été exclus des analyses subséquentes. L'analyse des données manquantes des 26 items conservés n'ayant pas révélé de patrons dans la distribution des données, leurs valeurs ont été estimées par imputation multiple (Rubin, 1987), technique recommandée par Enders (2010).

Qualités psychométriques. Suivant la recommandation de De Winter et Dodou (2012), des

analyses factorielles exploratoires (AFE) avec extraction en axes principaux ont été conduites sur le QEC-CO à l'aide du logiciel SPSS 22. L'analyse parallèle de Horn (1965), méthode de sélection du nombre de facteurs reconnue comme la plus précise (Glorfeld, 1995), retient deux facteurs. En présence de facteurs interreliés ($r = 0,461$), la rotation oblique des axes a été privilégiée. Une première AFE a été menée sur les 26 items conservés du QEC-CO, qui suggère une solution en deux facteurs expliquant 31,03 % de la variance de l'efficacité de la consultation. Les indices de communauté variant entre 0,123 et 0,669 laissent supposer une variance partagée insuffisante de certains items. La matrice de forme révèle 12 items problématiques en raison de saturations croisées sur les deux facteurs ou de coefficients de saturation inférieurs à 0,45, suggérant la faible association des variables aux facteurs (Tabachnik & Fidell, 2007). Selon le cas, des écueils théoriques tels le peu d'information ajoutée (items 4, 6 et 18), la faible documentation des énoncés (item 2 et 8) ou la redondance avec d'autres items du QEC-CO (items 5, 9, 13, 16, 22, 23 et 25) justifient de procéder à leur retrait.

Les 14 items retenus ont été soumis à une dernière AFE. L'adéquacité de l'échantillonnage est appuyée par l'indice KMO de 0,789 et la qualité des matrices de corrélation par le test de Bartlett significatif ($\chi^2 = 607,132, p < 0,001$). Les résultats exposent une solution finale en 14 items partagés sur deux facteurs expliquant 40,33 % de la variance de l'efficacité de la consultation. Expliquant 29,75 % de la variance, le premier facteur regroupe 10 énoncés s'intéressant à la qualité de l'analyse et des interventions du consultant, aux outils utilisés et à la gestion des échéanciers et du budget. Ces activités étant généralement réalisées ou ajustées en début ou en cours de mandat, il convient de les lier au processus de consultation, d'où l'appellation de *Qualité de la démarche*. Composé de quatre items référant à la présence de résultats concrets et visibles, à leur pertinence pour l'organisation et à la valeur ajoutée de l'intervention, le Facteur 2 (expliquant 10,58 % de la variance) a été libellé *Résultats à valeur ajoutée*. Le Tableau 2 présente les coefficients de saturation des 14 items du QEC-CO.

Des corrélations de Spearman significatives entre le score global d'efficacité, $r_s = 0,258, p = 0,005$, et les résultats à valeur ajoutée, $r_s = 0,211, p = 0,023$ et la perception subjective du succès global du mandat appuient la validité critériée de l'instrument. La qualité de la démarche ne partage pas de lien significatif avec le succès de l'intervention, $r_s = 0,176, p = 0,059$.

Fidélité. Le QEC-CO obtient un bon indice de cohérence interne globale de 0,84 mesuré par le coefficient alpha de Cronbach. La cohérence interne est satisfaisante pour le facteur qualité de la démarche ($\alpha = 0,83$) et pour le facteur résultats à valeur ajoutée ($\alpha = 0,80$).

Discussion brève

L'étude visait l'élaboration et l'obtention des premiers indices de fidélité et de validité d'une nouvelle mesure de l'efficacité de la consultation en gestion selon la perspective du consultant. La structure bi-factorielle obtenue réplique la nomenclature proposée par plusieurs auteurs (Block, 2011; Ferrer, 1997; Roy, 2008). Des liens significatifs entre les résultats à valeur ajoutée, le score d'efficacité de la consultation et une mesure subjective du succès de l'intervention appuient la validité de critère. Par ailleurs, l'élaboration du QEC-CO reposant sur des critères recensés et recueillis empiriquement lui confère davantage d'objectivité (Wright, Quick, Hannah, & Hargrove, 2017), distinguant ainsi cette mesure de la perception subjective de succès et pouvant aussi expliquer la force modérée des liens. La fidélité est appuyée par des coefficients de cohérence interne excédent tous le seuil de 0,7 recommandé par Nunnally (1978). Au terme de cette première validation, la case *N/A – Ne s'applique pas* a été retirée du questionnaire. En dépit de ces résultats encourageants, un plus grand échantillon de participants est nécessaire pour répliquer les résultats obtenus, ce que propose l'Étude 2.

Étude 2

Méthode

Participants et procédure. La version validée en 14 items du QEC-CO a été complétée par 207 consultants. Ce nouvel échantillon inclut 112 femmes (54,10 %) et 95 hommes (45,90 %), exerçant la consultation à l'interne (21,20 %, $n = 44$) ou à l'externe (78,70 %, $n = 163$). La répartition géographique compte 193 consultants provenant du Canada, dont 183 du Québec (88,40 %), et 14 de la France (6,80 %). Âgés en moyenne de 47 ans, 65,50 % des consultants ont plus de dix ans d'expérience à titre de consultant. Ils ont été approchés par le biais de courriels d'invitation personnalisés présentant l'objectif de l'étude et l'hyperlien menant à la plateforme de sondage en ligne *SurveyMonkey* de la nouvelle version du questionnaire. Des consultants internes provenant d'organisations publiques et privées ont également été sollicités par courriel suivant l'approbation de leur direction. L'accès au questionnaire de recherche était conditionnel à l'obtention du consentement par voie de signature électronique.

Résultats

Analyses préliminaires. Des 284 questionnaires recueillis, 207 étaient admissibles à la présente étude (taux de rétention : 72,89 %). Des 77 questionnaires retirés, 50 étaient incomplets, 26 ne satisfaisaient pas aux critères d'inclusion et un autre présentait un patron de réponse erratique. Le pourcentage négligeable de données manquantes (0,79 %) et le test MCAR de Little non-significatif ($p = 0,120$) révélant le caractère complètement aléatoire des cas manquants justifient de procéder à l'imputation multiple des valeurs des données manquantes.

Fidélité. Des analyses de cohérence interne ont été menées sur le questionnaire à l'étude et ses dimensions. Les coefficients alpha de Cronbach sont de 0,81 pour le facteur qualité de la démarche, 0,73 pour les résultats à valeur ajoutée et 0,84 pour le score global.

Analyse factorielle confirmatoire. La taille d'échantillon de plus de 200 cas respectant les recommandations de Kline (2013), des analyses factorielles confirmatoires (AFC) avec méthode d'estimation du maximum de vraisemblance ont été conduites sur AMOS 20.0. Afin de retenir le

modèle le mieux ajusté aux données, trois modèles structurels différents ont été élaborés et introduits en AFC, soit un modèle en un facteur de premier ordre (QEC-M1), un modèle en deux facteurs corrélés de premier ordre (QEC-M2) et un modèle en deux facteurs de premier ordre et un facteur de second ordre (QEC-M3). Suivant les recommandations de Hu et Bentler (1999), plusieurs indices d'ajustement sont utilisés pour mesurer l'adéquation des modèles, soit le *Comparative Fit Index* (CFI), le *Tucker Lewis Index* (TLI), le *Root Mean Square Error Approximation* (RMSEA) et le *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Les seuils d'ajustement sont fixés à $\geq 0,90$ pour le CFI et le TLI (Awang, 2012) et à $\leq 0,08$ pour le RMSEA (Awang, 2012) et le SRMR (Hu & Bentler, 1999). La statistique chi-carré étant reconnue pour sa sensibilité à la taille de l'échantillon et sa tendance à surestimer l'absence d'adéquation du modèle (Hooper, Caughlan, & Mullen, 2008), le ratio χ^2/df , où une valeur entre 1 et 5 suggère la bonne adéquation du modèle aux données, est privilégié (Bollen, 1989).

Pour les trois modèles testés, des covariances ont été ajoutées aux erreurs des items 11, 12 et 13 considérant leur proximité sémantique. Les indices d'ajustement des trois modèles sont présentés au Tableau 3. Alors que les modèles QEC-M2 et QEC-M3 présentent des indices respectant les seuils établis, l'AFC sur le modèle QEC-M1 révèle des indices d'ajustement insuffisants et de faibles coefficients de saturation menant à rejeter cette structure unifactorielle. Considérant le nombre de paramètres à estimer identique, les indices d'ajustement des AFC menées sur les modèles QEC-M2 et QEC-M3 sont statistiquement équivalents. Cependant, en plus de présenter des coefficients de saturation des items supérieurs, la structure factorielle de second ordre (QEC-M3) est privilégiée puisqu'elle convient mieux à la théorie (Byrne, 2005). La Figure 1 présente ce modèle confirmatoire de second ordre ainsi que les coefficients de saturation des items sur les facteurs, où seuls deux items (10 et 11) présentent des coefficients de saturation inférieurs à 0,4.

Invariance structurelle. L'invariance structurelle selon la pratique de la consultation à l'interne ou à l'externe a été examinée suivant la procédure multigroupe de Byrne (2004). Le test d'invariance structurelle échoue à trouver une différence significative à la comparaison des poids de saturation du modèle sans contrainte et du modèle de mesure ($\Delta\chi^2 = 22,044$, $\Delta\text{ddl} = 15$, $p = 0,107$). Ce résultat suggère la stabilité de la structure factorielle du QEC-CO, que le consultant œuvre à l'interne ou à l'externe.

Validité critériée. Les liens entre le succès global de l'intervention tel que perçu par le consultant et ses scores au QEC-CO ont été évalués au moyen d'analyses d'équations structurelles, afin de limiter l'erreur de mesure dans l'examen de la validité de critère. Les résultats révèlent un lien significatif entre la variable observée de perception du succès et le facteur de premier ordre des résultats à valeur ajoutée ($B = 0,107$, $ES = 0,053$, $p = 0,044$), mais des liens non-significatifs avec le facteur de premier ordre de la qualité de la démarche ($B = 0,088$, $ES = 0,079$, $p = 0,262$) et le facteur de second ordre d'efficacité ($B = 0,074$, $ES = 0,073$, $p = 0,310$).

Discussion brève

L'étude 2, via l'AFC, appuie une structure en un facteur de second ordre, l'efficacité de la consultation, et deux facteurs de premier ordre, la qualité de la démarche et les résultats à valeur ajoutée. Les indices de cohérence interne satisfaisants appuient la fidélité de l'instrument. En cohérence avec théorie (Phillips & Phillips, 2010), les analyses d'équations structurelles suggèrent une seule association significative entre une mesure subjective du succès de l'intervention et les résultats à valeur ajoutée, appuyant ainsi la validité de critère. L'examen préliminaire de l'invariance structurelle du QEC-CO selon la pratique de la consultation à l'interne ou à l'externe présente des résultats intéressants, mais à interpréter avec prudence considérant la taille d'échantillon restreinte du groupe de consultants internes. Pour assurer une rigueur empirique, la procédure mériterait d'être

reconduite auprès d'un échantillon bonifié.

Discussion

L'objectif de la recherche était de développer et de valider de façon préliminaire une nouvelle mesure de l'efficacité de la consultation en gestion selon la perspective du consultant. Les résultats des deux études appuient la conceptualisation de l'efficacité de la consultation selon deux composantes, la qualité de la démarche et les résultats à valeur ajoutée. Ainsi, les notions telles que la satisfaction du client, les outils utilisés, la pertinence et la visibilité des résultats, la qualité du travail du consultant et la gestion des modalités (temps et budget) sont retenues à titre de critères de mesure de l'efficacité de la consultation (Bernier, 2012; Halfhill et al., 2002; Phillips & Phillips, 2010). Les résultats proposent ainsi une nouvelle mesure de l'efficacité de la consultation brève (14 items), complète, spécifique à la consultation en gestion, et présentant de bonnes propriétés psychométriques.

Contribution théorique

La recherche apporte une réponse aux préoccupations des chercheurs déplorant le peu d'assises théoriques et empiriques à l'égard de la consultation, de ses constituantes et de sa mesure (Bronnenmayer et al., 2016; Gilbert, 2002). Ainsi, sur la base d'un cadre conceptuel théorique solide et d'un exercice de validation préliminaire, deux dimensions opérationnalisées en un instrument de mesure possédant des qualités psychométriques prometteuses peuvent être utiles à la communauté scientifique désirant mesurer l'efficacité de la consultation. Les items retenus valident les dimensions de résultats, mais également de gestion du processus proposées dans la définition de Roy (2008), en y ajoutant la notion de gestion du temps suggérée par certains auteurs (Halfhill et al., 2002; Phillips & Phillips, 2010). Ces items, formulés à partir des critères reconnus des praticiens puis validés auprès de consultants internes et externes ayant réalisé différents types d'intervention, permettent un pont

conceptuel pouvant réconcilier les auteurs en faveur d'un instrument standardisé (Motamedi, 2014; Roy, 2008) et ceux sceptiques de l'existence de critères universels (Glückler & Armbrüster, 2003; Lalonde, 2011; Sturdy, 2011). Enfin, les coefficients de cohérence interne globaux du QEC-CO témoignent de sa fidélité.

En plus de renseigner la communauté scientifique sur la perception du consultant, jusqu'à ce jour négligée ou sous-estimée (Belkhodja, Karangura, & Morin, 2012), les items retenus concordent avec les recommandations de Chelliah et Davis (2011) incitant les consultants à considérer l'ensemble de la démarche et des résultats au moment d'évaluer l'intervention. Par ailleurs, les deux études dévoilent de façon consistante que l'évaluation subjective du succès de l'intervention est reliée aux résultats à valeur ajoutée, mais pas à la qualité de la démarche. Ainsi, il semble que le consultant base son évaluation subjective sur les résultats et non sur la démarche, appuyant ainsi la critique de Clark (2000) quant à la subjectivité de la seule mesure du succès.

Enfin, l'obtention d'une mesure de l'efficacité de la consultation fidèle et valide ouvre la voie à l'exploration de variables explicatives présumées, telles que l'alliance de travail client-consultant et les caractéristiques du consultant (Lescarbeau et al., 2003; Roy, 2008). Ainsi, le QEC-CO pourra contribuer à une meilleure compréhension, reposant sur des données probantes, des facteurs expliquant l'efficacité de la consultation du point de vue du consultant.

Contribution pratique

L'étude fournit aux consultants un outil d'évaluation permettant de mesurer la qualité des efforts consentis au processus de consultation et leurs impacts. Ainsi, le QEC-CO peut fournir quelques pistes de réponses aux récriminations à l'endroit des services de consultation s'appuyant sur l'absence de garantie quant à l'issue de l'intervention (Blunsdon, 2002). De plus, tel que le mentionnent Lalonde et al. (2015), les efforts d'amélioration des consultants, décrits comme une

juxtaposition d'interventions intuitives plutôt qu'une action structurée et normée, pourraient profiter d'un tel outil de mesure. À ce titre, le QEC-CO offre le potentiel d'être utilisé comme un outil de développement des consultants, notamment en début de carrière, en l'intégrant à la formation académique des consultants pour une meilleure éducation des standards de performance à atteindre et à maintenir dans l'exercice de la pratique (Adams & Zanzi, 2004).

Enfin, les items traitant de la qualité de la démarche pourraient être utilisés à différents moments pendant et après l'intervention. Ainsi, un portrait spécifique et graduel de l'efficacité de la consultation pourrait être dressé tout au long de la réalisation du mandat et permettrait de poser des actions préventives ou réparatrices lorsque nécessaire, en cas de changements ou de ruptures perçues, améliorant ainsi de façon continue le service rendu. Cette utilisation continue du questionnaire contribue à répondre au problème que pose l'évaluation lorsqu'elle est désincarnée du processus d'intervention (Motamedi, 2014).

Limites et axes de contribution futurs

En dépit de résultats prometteurs, des limites introduisent les pistes de recherches futures. D'abord, la spécification de covariances en AFC en raison d'un chevauchement de trois items impose la prudence quant à l'interprétation des résultats et suggère de répliquer l'étude auprès d'un nouvel échantillon pour vérifier la généralisabilité de ces modifications. De plus, la fidélité test-retest, la validité convergente et la validité de critère du QEC-CO demandent à être testées pour compléter l'exercice de validation. Ainsi, l'administration du QEC-CO en deux temps différés permettrait de vérifier la stabilité temporelle de l'instrument. Les appuis nécessaires à la validité convergente et de critères pourraient respectivement être obtenus par la mesure d'un instrument similaire, tel que l'index proposé par O'Driscoll et Eubanks (1993), et l'évaluation d'autres variables, telles que la satisfaction des personnes ayant participé à l'intervention et la performance du consultant.

Dans sa forme actuelle, le QEC-CO ne considère que le point de vue du consultant et occulte ainsi la perspective de l'autre partie impliquée dans la consultation, le client. Ainsi, l'élaboration et la validation d'une version client permettraient de comparer les perspectives du client et du consultant. Une fois ces exercices réalisés, des recherches auprès de dyades client-consultant permettraient une meilleure compréhension des réalités subjectives et de l'interprétation des deux parties au regard d'un même mandat de consultation, favorisant la vérification de la justesse des mesures de perception tel que le suggèrent Podsakoff et Organ (1986).

Enfin, l'évaluation de l'efficacité de la consultation par le biais d'une mesure autorapportée peut avoir résulté en une inflation des estimations, l'autoévaluation de la performance étant particulièrement sensible à certains biais psychologiques (Dunning, Heat, & Suls, 2004), tels que l'effet Dunning-Kruger (Kruger & Dunning, 1999) et la désirabilité sociale. Ainsi, les réponses des consultants, en tant qu'experts de la pratique, peuvent être teintées d'un désir plus ou moins conscient de se présenter sous un jour plus favorable. De prochaines études prévoyant le contrôle de variables telles que la désirabilité sociale et l'évaluation de l'efficacité par une tierce partie, telle qu'un collègue, permettront un meilleur paramétrage de ces biais.

Par ailleurs, toutes ces limites ne sont que des défis à relever pour parvenir à mesurer l'efficacité d'une pratique exercée par un grand nombre de professionnels de façon lucrative dans notre économie. Et ces deux études sont un point de départ prometteur, une contribution significative dans la compréhension de ce qu'est l'efficacité de la consultation en gestion, mais aussi un jalon important vers l'amélioration de la pratique.

Références

- Adams, S. M., & Zanzi, A. (2004). Academic development for careers in management consulting. *Career Development International*, 9, 559-577.
- Ajmal, M. M., Nordström, F., & Helo, P. (2009). Assessing the effectiveness of business consulting in operations development projects. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58, 523-541.
- Appelbaum, S. H., & Steed, A. J. (2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development*, 24(1), 68-93.
- Awang, Z. (2012). *Structural equation modeling using AMOS graphic*. Johor, Malaysia: Penerbit Universiti Teknologi MARA.
- Belkhodja, O., Karuranga, É., & Morin, G. G. (2012). Reflections on the Client—Consultant Relationship: Challenges and Opportunities in a Context of Organisational Change. *Journal of General Management*, 37(3), 1-19.
- Bernier, M. (2012). *Les critères et les facteurs d'efficacité de la consultation du point de vue des clients* (Thèse de doctorat inédite). Université de Sherbrooke, QC, Canada.
- Block, P. (2011). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Blunsdon, B. J. (2002). Beneath fashion: Why is there a market for management consulting services? *Professional Service Firms Workshop*, University of Alberta, Edmonton, Canada.
- Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17, 303-316.
- Bordeleau, Y. 1998. *Carrière de consultant : concepts et applications*, Éditions Nouvelles; Montreal, QC.
- Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016). Determinants of perceived success in management consulting: An empirical investigation from the consultant perspective. *Management Research Review*, 39, 706-738.
- Byrne, B. M. (2004). Testing for multigroup invariance using AMOS graphics: A road less traveled. *Structural Equation Modeling*, 11, 272-300.
- Byrne, B. M. (2005). Factor analytic models: Viewing the structure of an assessment instrument from three perspectives. *Journal of Personality Assessment*, 85(1), 17-32.
- Chelliah, J., & Davis, D. (2011). What clients really want from management consultants: Evidence from Australia. *Journal of International Management Studies*, 6(1), 22-30.
- Clark, B. H. (2000). Managerial perceptions of marketing performance: efficiency, adaptability, effectiveness and satisfaction. *Journal of Strategic Marketing*, 8(1), 3-25.
- De Winter, J. C., & Dodou, D. (2012). Factor recovery by principal axis factoring and maximum likelihood factor analysis as a function of factor pattern and sample size. *Journal of Applied Statistics*, 39, 695-710.
- Dunning, D., Heath, C., & Suls, J. M. (2004). Flawed self-assessment: Implications for health, education, and the workplace. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(3), 69-106.
- Enders, C. K. (2010). *Applied missing data analysis*. New York, NY: Guilford Press.

- Ehrhardt, A., & Nippa, M. (2005). Far better than nothing at all: Towards a contingency-based evaluation of management consulting services. *Freiberg Working Papers*, 9, 1-21.
- Ferrer, M. I. (1997). L'évaluation des prestations de conseil en management stratégique: de la performance à la cohérence. *Association internationale de management stratégique*, 25, 1-23.
- Fuqua, D. R., Newman, J. L., & Dickman, M. M (1999). Barriers to effective assessment in organizational consultation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(1), 14-23.
- Gilbert, P. (2002). Conseil et psychologie des organisations. *Psychologie du travail et des organisations*, 8(2), 1-205.
- Gilbert, P., & Lancestre, A. (2008). Penser le conseil en management. *Le journal des psychologues*, 8, 68-71.
- Glorfeld, L. W. (1995). An improvement on Horn's parallel analysis methodology for selecting the correct number of factors to retain. *Educational and Psychological Measurement*, 55, 377-393.
- Glückler, J., & Armbrüster, T. (2003). Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. *Organization Studies*, 24, 269-297.
- Greiner, L., Motamedi, K., & Jamieson, D. (2011). New consultant roles and processes in a 24/7 world. *Organizational Dynamics*, 40, 165-173.
- Halfhill, T. R., Huff, J. W., Johnson, D. A., Ballentine, R. D., & Beyerlein, M. M. (2002). Interventions that work (and some that don't): An executive summary of the organizational change literature. Dans R. L. Lowan (Éds.), *The California School of organizational studies: A comprehensive guide to theory, skills and techniques* (pp. 619-644). San Francisco, CA: Josey-Bass.
- Hagenmeyer, U. (2007). Integrity in management consulting: A contradiction in terms? *Business Ethics: A European Review*, 16(2), 107-113.
- Head, T. C., & Sorensen Jr, P. F. (2005). The evaluation of organization development interventions: An empirical study. *Organization Development Journal*, 23(1), 40.
- Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30, 179-185.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Jang, Y., & Lee, J. (1998). Factors influencing the success of management consulting projects. *International Journal of Project Management*, 16(2), 67-72.
- Kahnweiler, W. M. (2010). Organization development success and failure: A case analysis. *Organization Development Journal*, 28(2), 19-28.
- Kline, R. (2013). Exploratory and confirmatory factor analysis. *Applied quantitative analysis in the social sciences*, 171-207.

- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of personality and social psychology*, 77(6), 1121-1134
- Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. Genève, Suisse: International Labour Office.
- Lallier Beaudoin, M.-C., & Roy, F. (2012). *Critères d'efficacité de la consultation utilisés par les bureaux de consultants* [rapport de recherche inédit]. Université de Sherbrooke, QC, Canada.
- Lalonde, C. (2011). Challenging universal criteria in management consulting. Dans A. F. Buono, R. Grossmann, H. Lobnig, & K. Mayer. (Éds), *The changing paradigm of consulting: Adjusting to the fast-paced world* (pp. 279-307). Charlotte, NC: IAP.
- Lalonde, C., Adler, C., & Gilbert, M.-H. (2015). Vers un nouveau professionnalisme? L'exemple des consultants en gestion comme figure d'hybridation professionnelle. *Communication présentée aux 14^e et 15^e Journées sur les Prospectives de Métier*, Paris, France.
- Lescarbeau, R., Payette, M., & St-Arnaud, Y. (2003). *Profession : consultant* (4^e éd.). Montréal, QC : Gaëtan Morin.
- Lippitt, G. L. (1977). Research on the consulting process. *Academy of Management Proceedings*, 1, 153-157.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84-99.
- McLachlin, R. D. (1999). Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, 37, 394-404.
- Miller, C., & Subbiah, K. (2012). A five-factor model for success of internal consultants. *SAM Advanced Management Journal*, 77(1), 4-12.
- Motamedi, K. (2014). ICE: Integrated consulting evaluation. *Organization Development Journal*, 32, 55-77.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Ohana, P., & Babeau, O. (2009). *Les échecs du consultant: les comprendre et les éviter*. Paris, France: Dauphine University.
- O'Driscoll, M. P., & Eubanks, J. L. (1993). Behavioral competencies, goal setting, and OD practitioner effectiveness. *Group & Organization Management*, 18, 308-327.
- Oonk, H. W. (2016). *A better understanding of which factors influence the success of a management consulting project*. (mémoire de maîtrise inédit). University of Twente, Pays-Bas.
- Ozley, L. M., & Armenakis, A. A. (2000). "Ethical consulting" does not have to be an oxymoron. *Organizational Dynamics*, 28(4), 38-51.
- Phillips, J. J., Trotter, W. D., & Phillips, P. P. (2015). *Maximizing the value of consulting: A guide for internal and external consultants*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Phillips, J., & Phillips, P. (2010). *The Consultant's Scorecard: Tracking ROI and bottom-line impact of consulting projects*. New York, NY: McGraw Hill Professional.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.

- Ridley, C. R., & Mendoza, D. W. (1993). Putting organizational effectiveness into practice: The preeminent consultation task. *Journal of Counseling & Development*, 72, 168-177.
- Kline, R. B. (2013). [Exploratory and confirmatory factor analysis](#). In Y. Petscher & C. Schatsschneider (Eds.), *Applied quantitative analysis in the social sciences* (pp. 171-207). New York: Routledge. (Chap. 6, print proof)
- Ribeiro Soriano, D. (2001). Quality in the consulting service—evaluation and impact: a survey in Spanish firms. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(1), 40-48.
- Roy, F. (2005). *La consultation efficace dans les organisations : modélisation des représentations des consultants* (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal, QC, Canada.
- Roy, F. (2008). *La consultation en entreprise : théories, stratégies, pratiques*. Montréal, QC : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Roy, F., & Savoie, A. (2012). Les critères d'efficacité en consultation: le point de vue des praticiens. *Le travail humain*, 75, 377-397.
- Rubin, D. B. (1987). *Multiple imputation for nonresponse in surveys*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. New York, NY: Addison Wesley OD Series.
- Stroh, L. K., & Johnson, H. H. (2006). *The basic principles of effective consulting*. Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum Associates.
- Sturdy, A. (2011). Consultancy's consequences? A critical assessment of management consultancy's impact on management. *British Journal of Management*, 22, 517-530.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon/Pearson Education
- Wright, C., & Kitay, J. (2002). 'But does it work?' Perceptions of the impact of management consulting. *Strategic Change*, 11(5), 271-278.
- Wright, T. A., Quick, J. C., Hannah, S. T., & Hargrove, M. B. (2017). Best practice recommendations for scale construction in organizational research: The development and initial validation of the Character Strength Inventory (CSI). *Journal of Organizational Behavior*, 38, 615-62v

Critères d'efficacité liés aux résultats	Auteurs
1. Absence d'effets secondaires	Bernier, 2012; Halfill et al., 2002; Lescarbeau et al., 2003
2. Appropriation du changement par le client	Bernier, 2012; Kahnweiler, 2010; Lescarbeau et al. 2003; Phillips & Phillips, 2010; Ridley & Mendoza, 1993; Roy, 2008; Roy & Savoie, 2012.
3. Atteinte des objectifs	Bernier, 2012; Block, 2011; Ferrer 1997; Kahnweiler, 2010; Lallier Beaudoin & Roy, 2012; Lescarbeau et al., 2003
4. Enracinement des changements	Bernier, 2012; Lescarbeau et al., 2003; Lallier Beaudoin & Roy, 2012
5. Évolution de l'organisation, du client et de la situation	Bernier, 2012; Ferrer, 1997; Halfhill et al., 2002; Kubr, 2002; Phillips & Phillips 2010; Roy, 2005, 2008; Roy & Lallier Beaudoin, 2012; Roy & Savoie, 2012
6. Résultats visibles et concrets	Bernier, 2012; Phillips & Phillips, 2010
7. Satisfaction du client et du consultant	Bordeleau, 1998; Halfhill et al., 2002; Phillips & Phillips 2010; Roy, 2008; Roy & Lallier Beaudoin, 2012; Roy & Savoie, 2012
Critères d'efficacité liés à la démarche	Auteurs
8. Exécution de la démarche	Bernier, 2012; Block, 2011; Lallier Beaudoin & Roy, 2012; Ridley & Mendoza, 1993; Roy, 2008; Roy & Savoie, 2012
9. Pertinence des objectifs et des résultats en fonction des enjeux organisationnels	Bernier, 2012; Kahnweiler, 2010; Roy, 2008; Roy & Savoie, 2012
10. Pertinences des outils en fonctions des enjeux organisationnels	Roy & Savoie, 2012
11. Qualité de l'alliance de travail	Block, 2011; Kubr, 2002; Roy, 2008; Roy & Savoie, 2012; Schein, 1999
12. Respect des délais et des échéanciers	Bernier, 2012; Lallier Beaudoin & Roy, 2012
13. Respect des enjeux monétaires	Bernier, 2012; Halfhill et al., 2002; Kahnweiler, 2010; Lescarbeau et al. 2003; Phillips & Phillips 2010; Roy & Lallier Beaudoin, 2012

Tableau 1

Critères d'efficacité de la consultation liés aux résultats et à la démarche selon les auteurs

Items	Facteur	
	1	2
20. Le travail du consultant est de qualité.	,715	
30. Utilisation d'outils pertinents et adaptés à la situation du client.	,690	
28. Le temps requis pour le déroulement du mandat est utilisé de façon optimale.	,659	
29. À chaque étape du processus, les interventions du consultant ont été adéquates.	,633	
26. Respect des délais d'exécution du mandat (en tenant compte des contraintes).	,595	
19. L'analyse de la situation faite par le consultant est pertinente.	,570	
27. Respect du budget établi au départ (coûts occasionnés par l'intervention).	,543	
21. Le soutien du consultant est adapté aux besoins du client.	,488	
17. Le consultant a respecté le niveau de préparation au changement de l'organisation.	,471	
1. La satisfaction globale du client (c.-à-d. du déroulement de la démarche, des résultats obtenus, etc.).	,422	
11. Les résultats obtenus répondent aux attentes de l'organisation.		,854
24. Les résultats obtenus sont en lien avec les enjeux fondamentaux de cette organisation.		,741
14. L'intervention a créé une valeur pour l'organisation-cliente (« valeur ajoutée »).		,616
10. Les résultats produits à la suite de l'intervention sont visibles et concrets.		,604

Tableau 2

Coefficients de saturation des items du QEC

Modèle	χ^2	χ^2/dl	CFI	TLI	RMSEA	95% IC	SRMR
QEC-M1	$\chi^2(74, N = 207) = 177,76, p < ,001$	2,40	,88	,85	,08	[0,07 ; 0,10]	,07
QEC-M2	$\chi^2(73, N = 207) = 124,75, p < ,001$	1,71	,94	,92	,06	[0,04 ; 0,08]	,05
QEC-M3	$\chi^2(73, N = 207) = 124,75, p < ,001$	1,71	,94	,92	,06	[0,04 ; 0,08]	,05

Tableau 3

Indices d'ajustement des analyses factorielles confirmatoires des modèles QEC-M1, QEC-M2 et QEC-M3

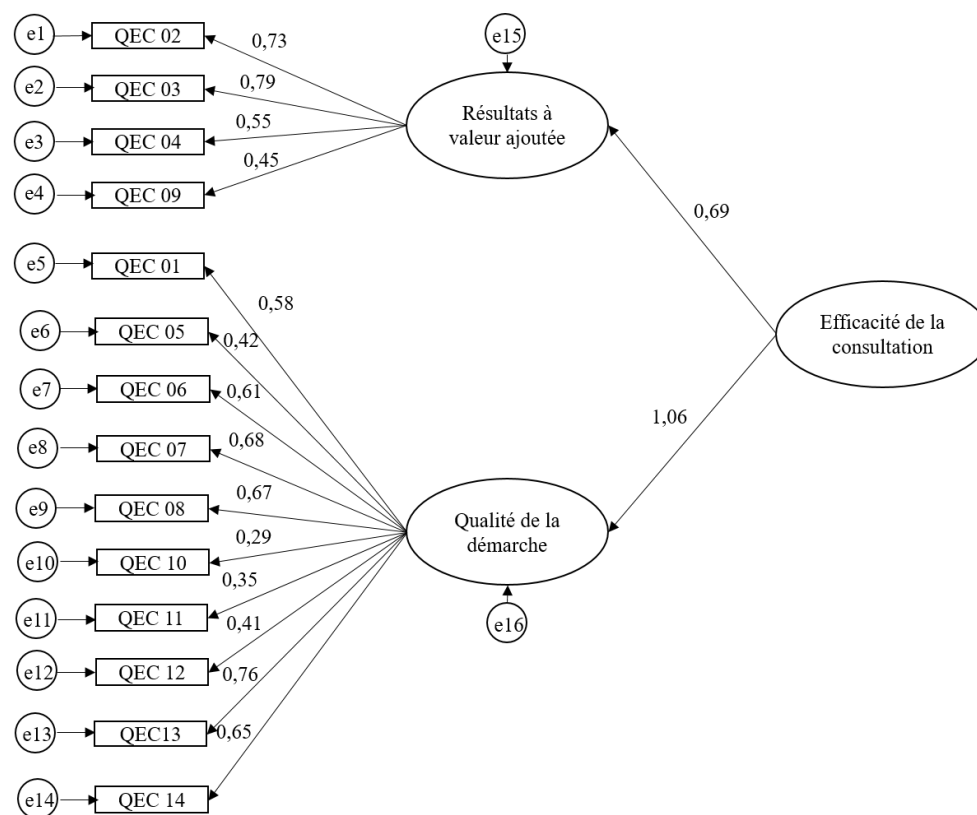


Figure 1. Analyse factorielle confirmatoire de second ordre (QEC-M3)

Deuxième article

Management consulting effectiveness: Contribution of the working alliance and the consultant's attachment

Abstract

Despite criticisms addressed to consultants as well as a vivid interest regarding management consulting effectiveness, empirical validation of the predictors proposed by certain authors, such as the client-consultant working alliance and the consultant's individual characteristics, remain to be established. The aim of this study was to examine the nature of the relationship between both the client-consultant working alliance and the consultant's attachment orientation – as an individual disposition of the consultant – and the management consulting effectiveness from the consultant's viewpoint. Three questionnaires were completed online by 207 internal and external consultants: the Consulting Effectiveness Questionnaire, the Client-Consultant Relationship Questionnaire, and the Experiences in Close Relationships scale (adapted for the organizational setting). The French version of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scales was used to control for social desirability bias. Results revealed that working alliance is positively related to consulting effectiveness. Results also suggested that the professional agreement dimension of the working alliance moderates the association between avoidant attachment and process quality, one of the consulting effectiveness criteria. These findings offer new explanations for consulting effectiveness from the consultant's perspective and pave the way for innovative avenues in training and practice development.

Key words: Management consulting, consulting effectiveness, working alliance, attachment orientation, consultant, practice evaluation

Management consulting effectiveness: Contribution of the working alliance and the consultant's attachment

In 2016, the consulting service industry, a booming sector in Canada, cumulated earnings of 20 billion dollars and showed an increase of 3.4% compared to 2015. Accountable for 69.9% of this amount, management consulting services garnered the largest share of the sales (Statistics Canada, 2017). This resurgence of the sector incited consultants and their clients to take an interest in the quality of the provided services and to concretely act on the factors related to the effective achievement of expected results (Bronnenmayer, Wirtz, & Göttel, 2016). The literature suggests the existence of 14 factors that predict consulting effectiveness, including the consultant's management of the process, client responsibilities, client-consultant processes, and the intervention setting (Roy, 2008).

Amongst these predicting factors, the client-consultant working alliance and the individual consultant's characteristics are often identified as the most important (Appelbaum & Steed, 2005). Regarding the consulting effectiveness, numerous authors emphasize the importance of a solid client-consultant working alliance (Block, 2011; Marks, 2013; Ulvila, 2000), even suggesting that the relational process is the heart of the intervention (Schein, 1999). However, few studies have empirically demonstrated these assumptions. Recently, Marcotte-Dubuc (2016) showed that working alliance dimensions, notably professional agreement, are related to the management consulting effectiveness from the client's viewpoint. Moreover, considering that a good working alliance has been found to positively predict therapy outcomes in clinical settings (Horvath & Symonds, 1991; Lambert & Barley, 2002), the relation process as perceived by the consultant could also be linked to management consulting effectiveness.

Other authors also suggest that the consultant's individual characteristics contribute to the

working alliance and to consulting effectiveness (Banai & Tulimieri, 2013; Bronnenmayer et al., 2016). Among these characteristics, some authors and practitioners encourage consultants to take into consideration their own attachment, as well as the client's, in order to enhance the effectiveness of their interventions (Drake, 2009; Grady & Grady, 2013). However, these recommendations remain anecdotal in the absence of thorough empirical verification. Furthermore, building from the premise that one's individual attachment system can be activated at any time in the context of social interactions (Bowlby, 1988), researchers investigated the contributions of attachment theory in different settings, including the workplace (Yip et al., 2017). Some of their results highlight the contribution of attachment theory in order to explain different organizational behaviors and outcomes (Patezold, 2015), hence the interest in exploring the contribution of attachment to management consulting.

Therefore, the present study is interested in the contribution of both the working alliance and the consultant's attachment orientation to management consulting effectiveness from the consultant's perspective. Moreover, the associations between the working alliance and the consultant's attachment orientation remain to be established. By examining the associations between these variables, the study aims to support consulting practitioners in their desire to develop their practice in a very competitive environment, and to enhance the quality of consulting services within organizations through a better understanding of what contributes to its effectiveness. The study addresses the absence of empirical evidence supporting the association between working alliance and management consulting effectiveness, as well as the gap in the literature regarding potential factors that may explain and enhance consulting effectiveness.

Management consulting

Applying concepts from clinical psychology (working alliance, attachment) to

management consulting requires understanding the differences between these two fields of study, and more importantly, their similarities. In the last edition of his renowned consultation model (Kubr, 2002; McLachlin, 1999; Roy, 2008), Schein (1995) emphasized the importance of the clinical framework for the development of management consulting practice by presenting his theory as a *clinical model* practiced by *clinicians*, a word that designates both clinical psychologists and management consultants intervening in organizations. Despite differences between the clinical and the organizational settings regarding the nature of the accompanied entity, the personal or organizational objectives, and the form of the interventions, the consultation – whether practiced by a consultant within an organization or a therapist with individuals – involves the mastery of certified competencies such as evaluation and intervention in order to help an entity (individual, group or organization) reach its objectives (Lungescu et al., 2013). While the problematic situation addressed by the client in a clinical context is a personal one, in an organizational setting, the client bears not only his own concerns but also those of the organization, tinted by its processes, structures, and resources, therefore complicating the relationship (Van Beekum, 2015). Thus, for the purpose of the current study, consulting management, as practiced for example by organizational psychologists or others working within this field, is defined as an evolving process (Block, 2011; Schein, 1999) where both a client and a consultant jointly commit to the achievement of a common organizational goal, and take action upon the organization's processes, resources, or structure in order to achieve success (Roy, 2008).

Management consulting effectiveness and its predicting factors

For many (e.g., Lallier Beaudoin, Roy, Brassard, & Marcotte-Dubuc, 2018; O'Driscoll & Eubanks, 1993; Roy & Savoie, 2012), the evaluation of management consulting effectiveness relies on the consideration of both the anticipated outcomes and the process quality where in order

to succeed, the client and the consultant play specific roles and assume complementary responsibilities. Thus, consulting effectiveness is measured not only by the final outcome in terms of the consultation's effects and impacts (Phillips & Phillips, 2010), but also by the quality of the entire consulting process, from the initial contact to the ending, including the means and capacities used to succeed (Roy, 2008).

Among the suggested consulting effectiveness predicting factors aimed at better understanding and improving the consultants' interventions, working alliance, as a relational process managed by the consultant, stands out as a key concept. Its relevance has been emphasized both theoretically (e.g. Kubr, 2002; McLachlin, 1999; Roy, 2008) and empirically (e.g., large effect sizes reported by Ben-Gal & Tzafrir, 2011; Marcotte-Dubuc, 2016). The consultant's characteristics – including competencies, skills, personality, and individual dispositions such as attachment orientation – also stands out, as it is the second most frequently stated predictor of consulting effectiveness (e.g., Bronnenmayer et al., 2016; Lescarbeau et al., 2003; McLachlin, 1999).

Working alliance. As early as 1959, Lippitt mentioned that one of the consultant's greatest challenges is to establish a good relationship with their client. Nearly sixty years later, an upsurge of interest in the working alliance and its applications in management consulting can be observed within the scientific community (e.g., Nikolova, Möllering, & Reihlen, 2015; Solomonson, 2012). These studies, however, have mainly adopted an exploratory perspective (case studies, theoretical model elaboration) and have operationalized working alliance as a unidimensional construct, where they only assessed trust between the client and the consultant. Considering the lack of sufficient empirical evidence in management consulting, it is therefore necessary to turn to the clinical psychology literature for a better understanding of the concept of working alliance.

In the clinical field, the related concept of therapeutic alliance has been studied in-depth (e.g., Bordin, 1979; Byrd, Patterson, & Turchik, 2010; Horvath et al., 2011), and its importance transcends different theoretical approaches (Bioy et al., 2012). Therapeutic alliance is generally accepted as the best predictor of therapeutic change and therapy outcome (Lambert & Barley, 2002). For some authors (Bordin, 1979; McKinley & Scherer 2000), these findings are generalizable to all types of relationships that involve a change agent and an individual seeking change, such as the client-consultant relationship in an organizational setting. In this specific setting, Roy (2008) suggests that the working alliance is a supportive, asymmetrical, and continuous relational process during which a consultant help clients gain a better knowledge of their emotions, cognitions, and behaviours in order to improve their situations. Richard (2012), building on Roy's work, identified 11 characteristics that describe the quality of the client-consultant working alliance. These characteristics refer to: 1) the intimate character and the pleasantness of the relationship (Fullerton & West, 1996); 2) the contractual aspects, as demonstrated by a sense of partnership and professionalism (Kubr, 2002); and 3) the mutual display of loyalty, openness, and transparency (Richard, 2012).

Attachment theory. According to Bowlby (1982), attachment is an innate system by which an individual, when facing a perceived threat, actively seeks the proximity and comfort of a significant other (e.g., the infant's mother), referred to as the attachment figure. Forged throughout the experiences of childhood, the unconscious and tacit attachment orientation (secure or insecure), tend to remain relatively stable during adolescence and adulthood, thus affecting the way one engages in relationships throughout their life (Bowlby, 1973). In recent years, attachment theory has been studied in organizational settings (Hazan & Shaver, 1990; Richards & Schat, 2010; Yip et al., 2017), particularly in work-related dyadic relationships (Paetzold, 2015). Although some

authors have investigated consultants' competencies, skills, and personality (e.g., Banai & Tuliemieri, 2013), the contribution of the consultant's attachment orientation remains unexplored.

Since one's attachment system can be activated at any time in social interactions (Mikulincer & Shaver, 2016), adult attachment is conceptualized by the representation of self and others (whether positive or negative) on two relatively independent axes, namely anxiety and avoidance (Bartholomew & Horowitz, 1991; Brennan, Clark, & Shaver, 1998). Anxious attachment is defined as a negative representation of the self, leading to fear of rejection and excessive approval-seeking due to a sense of worthlessness. Avoidant attachment is characterised by a negative representation of others, perceived as malicious and untrustworthy, resulting in an emotional and physical withdrawal from close relationships and a strong tendency towards self-reliance (Mikulincer & Shaver, 2016). Individuals who display negligible amounts of anxiety and avoidance are thus described as securely attached (Bartholomew & Horowitz, 1991).

According to Mikulincer and Shaver (2016), the capacity to support someone else adequately depends on one's own sense of attachment security. Since management consulting is part of the *helping conversation* family (De Haan, 2012), the consultants, as well as the therapists or coaches, guides and supports their client by offering them a secure space that fosters personal and professional development (Banai & Tuliemieri, 2013). By being sensitive and empathetic, the consultants allow their clients, who are struggling with problematic situations or organizational crises, to reduce their anxiety and explore available alternatives (Lundberg & Young, 2001). Consequently, as it is the case with clinical therapists, the way that consultants react to their client's needs could be affected by their own attachment orientation, hence the importance of further assessing the contribution of the consultants' attachment orientation.

Working alliance and management consulting effectiveness

Several practitioners insist on the importance of a strong working alliance in order to attain effectiveness in the context of a management consulting mandate (e.g., Block, 2011; Lescarbeau et al., 2003; Roy, 2008), especially since a strong working alliance has been theorized as facilitating interventions (Schein, 1999). However, empirical demonstrations of this association are scarce and tend to be limited to associations between working alliance and subjective measures of intervention success or client satisfaction (e.g., Ben-Gal & Tzafrir, 2011; Bronnenmayer et al., 2016; Fullerton & West, 1996). Other studies emphasize the complexity of the working alliance concept and highlight the importance of further refining this concept (e.g., Fullerton & West, 1996; Marcotte-Dubuc, 2016).

Ben-Gal and Tzafrir (2011) studied the association between the success of organizational change and working alliance among a sample of 46 client-consultant dyads. Their results suggest that the dyad's perception of trust is positively associated with commitment to change, which in turn is associated with perceived organizational change success. In another study, Marcotte-Dubuc (2016) investigated the association between working alliance and management consulting effectiveness from the point of view of 88 clients. She assessed working alliance with the client version of the *Client-Consultant Relationship* (CCR; Roy, Marcotte-Dubuc, & Lallier Beaudoin, 2016) and assessed consulting effectiveness with the *Consulting Effectiveness Questionnaire* (CEQ; Lallier Beaudoin et al., 2018), which includes two scales, namely process quality and value-added results. The results suggest strong associations (r s = from 0.54 to 0.86) between three dimensions of working alliance, namely professional agreement, reciprocity, and interpersonal compatibility, and the process aspect of consulting effectiveness. Moreover, the interpersonal compatibility is also positively associated with the value-added results ($r = 0.45$). Although focused on the client's perspective, these results constitute promising empirical support for the

associations between working alliance and consulting effectiveness.

In the context of coaching interventions, De Haan et al. (2016) studied the relationship between self-efficacy, working alliance, and coaching effectiveness, measured by four outcome items, using a sample of 1,895 client-coach dyads. These authors measured working alliance with an adapted version of the *Working Alliance Inventory* (WAI; Horvath & Greenberg, 1989), a clinical multidimensional instrument assessing the perception of 1) a shared affective bond, and agreement on 2) goals and 3) tasks. Their results indicate that both clients' and coaches' perceptions of the working alliance is positively related to their perceptions of coaching effectiveness, with the goals and tasks dimensions showing significantly stronger correlations. Results also suggest that the goals and tasks dimensions of working alliance fully mediate the association between coaches' perceptions of self-efficacy and coaching effectiveness, as rated by coaches. In addition, in a career orientation context, Masdonati et al. (2014) found that working alliance (tasks dimension), as measured by the WAI, also moderated the change in pre intervention and post intervention consulting effectiveness assessments, measured by counseling outcomes indicators in their sample of 188 clients. Although Bernier (2012) advocates that the WAI may be inadequate in management consulting settings for its underestimation of the importance of the professional partnership between clients and consultants, these results suggest that working alliance could play an important role regarding intervention effectiveness. It is important to determine, however, the nature of its role – as a direct predictor, a mediator, or a moderator – in management consulting settings.

These studies' results and limitations encourage further exploration of the associations between working alliance and management consulting effectiveness by investigating the consultant's perspective. This exploration should rely on management consulting-related measures capturing the complexity of the working alliance construct, and assessing consulting effectiveness

using specific and validated criteria. Since working alliance relies strongly on the consultant's ability to establish and maintain an alliance (Hedge & Borman, 2008), individual characteristics that can facilitate the management of this relational process, such as the consultant's attachment orientation, should be considered.

Attachment in relation to working alliance and management consulting effectiveness

Since it is generally accepted that one's attachment orientation can influence their interactions with others, whether there is an attachment bond or not (Bowlby, 1988; Mikulincer & Shaver, 2016), attachment theory could provide an explanatory basis to the association between working alliance and consulting effectiveness. Some recent publications encourage researchers and practitioners to take an interest in the contribution of internal psychological processes, such as attachment, in the context of interventions between clients and management consultants (De Haan, 2012; Drake, 2009). In the absence of sufficient empirical evidence in organizational settings, it is appropriate to rely on clinical evidence to understand the possible associations between attachment, working alliance, and management consulting effectiveness. Thus, the therapists' attachment orientation nuances the development of their relational skills and could interfere with the process of creating and maintaining a working alliance (Mikulincer & Shaver, 2016). To that effect, studies have consistently shown that the therapist's secure attachment is associated with a better working alliance (Berry et al., 2008; Black et al., 2005). On the contrary, the therapist's insecure attachment is related to poorer working alliance (Mikulincer & Shaver, 2016).

Few studies have investigated the associations between the therapist's attachment, the working alliance, and the therapy outcomes (akin to consulting effectiveness, as mentioned earlier) in the clinical setting. As an example, Bruck et al.'s (2006) study, conducted among 46 client-therapist dyads, showed that the therapist's autonomous attachment (or secure), as measured by

the *Relationship Scale Questionnaire* (Griffin & Bartholomew, 1994), was positively related to working alliance and therapy outcomes ratings, whereas therapists showing preoccupied (or anxious) or dismissing (or avoidant) attachment styles reported lower outcomes ratings. Therefore, Mikulincer and Shaver (2016) suggest that the therapist's secure attachment can predict the quality of the therapeutic process, which in turn can lead to satisfying outcomes in therapy. Supporting this claim, Byrd et al. (2010) have indeed showed that working alliance is a partial mediator of the association between comfort with closeness (low avoidance) and therapy outcomes. According to Mikulincer and Shaver (2016), while a therapist's secure attachment appears to foster positive outcomes, an interaction between an insecure attachment and difficulties in establishing a strong working alliance – or moderator effect – could jeopardize the intervention. These contributions suggest that the consultants' attachment orientation could relate to their perception of consulting effectiveness, either by affecting the way they establish a working alliance with their clients (mediation) or in interaction with their ability to establish such an alliance (moderation).

Considering the clinical observations and the recommendations of authors in the organizational field, the associations between these three variables from the consultant's viewpoint remain to be established in the context of management consulting, and the possible moderator or mediator role of working alliance is of particular interest.

Objective

Numerous authors advocate for the fundamental importance of working alliance for effective consulting (e.g., Marks, 2013; Schein, 1999; Roy, 2008). However, studies to date have only provided modest evidence for this proposal considering their conceptualization of the working alliance construct, the lack of empirical support, and the sole consideration of the clients' perspective (e.g., Ben-Gal & Tzafrir, 2011; Marcotte-Dubuc, 2016). Thus, the present study focuses on consultants'

perspectives, as experts in the management consulting field considering their theoretical knowledge and the sum of their experiences (Roy & Savoie, 2012), as well as because they are responsible for establishing and maintaining the working alliance (Ulvila, 2000). Some studies have investigated the consultant's point of view regarding consulting effectiveness (Roy & Savoie, 2012) and working alliance (Fullerton & West, 1996; Richard, 2012). To our knowledge, no empirical study has considered the working alliance and its specific contribution to consulting effectiveness as perceived by the consultant. Therefore, it is possible to formulate the following hypothesis:

H1. From the consultant's viewpoint, the working alliance is related to consulting effectiveness.

Some studies conducted in clinical settings (e.g., Berry et al., 2008; Bruck, 2006) have demonstrated that therapists' attachment orientation is associated with their perception of working alliance and therapy outcomes. Even though some authors encourage management consultants to consider their clients' attachment orientation as much as their own in order to facilitate the intervention (De Haan, 2012; Drake, 2009), the association between consultants' attachment orientation, working alliance, and consulting effectiveness remains unexplored. Building on clinical observations, theoretical propositions, and on recent research conducted in organizational settings using attachment theory to shed light on behaviors, processes, and outcomes (Paetzold, 2015; Yip et al., 2017), the following hypothesis is suggested:

H2. From the consultant's viewpoint, the consultant's anxious or avoidant attachment is related to working alliance and consulting effectiveness.

Moreover, the explicit role of the working alliance in relation to the consultant's attachment orientation and consulting effectiveness remains unexplored in management consulting settings, despite some investigations in the clinical field (Byrd et al., 2010; Marmarosh et al., 2013). Furthermore, some studies and meta-analyses in clinical (e.g., Bernecker, Levy, & Ellison, 2014) and

organizational (e.g., De Haan, 2016; Masdonati et al., 2014) settings suggest a complex relationship between these variables, encouraging the exploration of mediation and moderation models as supported by the following research question:

Q1. Does the working alliance play a mediator or a moderator role between consultants' attachment orientation and their perception of consulting effectiveness?

Method

Participants

The participants were 207 consultants working as internal consultants (21.2%, $n = 44$), i.e. salaried employees of an organization, or as external consultants (78.7%, $n = 163$), i.e. self-employed or affiliated to a consulting firm. This sample size exceeds the recommended size of 77 participants warranted by the G*Power software (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007) for a 80% statistical power according to the anticipated analysis (three predictor regression, medium effect size, 5% significance level). The 112 women (54.1%) and 95 men (45.9%) were aged between 24 and 74 years ($M = 47.11$; $SD = 11.19$), and the majority (65.5%) cumulated more than 10 years of professional experience as consultants. They worked in Canada (93.2%), mostly in Quebec (88.4%), and in France (6.8%). They all reported being acting as the principal consultant on a specific mandate with a client for a minimum of eight meetings during the last five years.

Instruments

Consulting effectiveness. The consulting effectiveness was assessed by the consultant's version of the Consulting Effectiveness Questionnaire (*Questionnaire d'efficacité de la consultation*, CEQ-CO; Lallier Beaudoin et al., 2018). The CEQ-CO, validated among a sample of internal and external consultants, consists of 14 items rated on a 5-point Likert scale. Two criteria measure the consulting effectiveness, namely the value-added results (4 items, e.g., *The intervention added value*

to the organization) and the process quality (10 items, e.g., *The consultant's analysis is relevant.*). Internal consistencies coefficients of the CEQ-CO ($\alpha = .84$) and its criteria ($\alpha_{Results} = .73$; $\alpha_{Process} = .81$) are similar to those found by Lallier Beaudoin et al. (2018) in their first sample.

Working alliance. The consultant version of the Client-Consultant Relationship (CCR-CO; Roy, Marcotte-Dubuc, & Lallier Beaudoin, 2016) measured working alliance. The CCR-CO consists of 26 items rated on a 5-point Likert scale, measuring three dimensions: (1) Professional agreement rates the collaborative and contractual aspect of working alliance by measuring agreement on a common goal and the tasks to be performed, as well as the levels of collaboration and commitment (13 items, e.g., *The client and I collaborated to achieve the objective of the mandate together*); (2) Contributive exchanges measures trust, transparency, and openness in the communication process (6 items, e.g., *The exchanges between us were easy, direct and straightforward*); and (3) Interpersonal compatibility evaluates the fit between the client and the consultant in terms of complicity, affinity, and pleasantness of the relationship (7 items, e.g., *We shared a personal complicity and affinities*). The alpha coefficients of the CCR-CO ($\alpha = .91$) and its dimensions of professional agreement ($\alpha = .85$), contributive exchanges ($\alpha = .76$) and interpersonal compatibility ($\alpha = .82$) are satisfactory and similar to those reported by Roy et al. (2016).

Attachment. In accordance with the recommendations of Yip et al. (2017), attachment orientation in organizational setting was measured by an adaptation of the ECR-12 (Lafontaine et al., 2016), a shortened version of the *Experiences in Close Relationships* (ECR : Brennan et al., 1998), where the words referring to the romantic partner were replaced by “others at work”. Twelve items rated on a 7-point Likert scale measure the two dimensions of attachment-related insecurity, namely avoidance (e.g., *I don't feel comfortable opening up to others at work*) and anxiety (e.g., *I worry about being alone at work*). The internal consistency coefficients of the avoidance ($\alpha = .70$) and

anxiety ($\alpha = .82$) scales are similar to those of Lafontaine et al. (2016).

Social Desirability. The French version of the *Marlowe-Crowne Social Desirability Scale* (*MCSD Form C*; Crowne-Marlowe, 1960; Reynolds, 1982) was used to control for social desirability, since attachment measurement (Bouchard, Brassard, & Lussier, 2002) and self-report questionnaires in organizational settings (Donaldson & Grant-Vallone, 2002) are particularly sensitive to this bias. The *MCSD Form C* consists of 13 true or false items describing frequent behaviors, although socially reproved (e.g., *I am sometimes irritated by people who ask favors of me*), as well as ideal behaviors that are socially accepted but rarely practiced consistently (e.g., *No matter who I'm talking to, I'm always a good listener*). The Kuder-Richardson formula 20 showed a passable internal consistency coefficient of .61 (after the withdrawal of item #3). This alpha value is inferior to the coefficients varying from .74 and .76 reported by Greenberg and Weiss (2012), and Reynolds (1982).

Procedure

Voluntary participants were invited to take part in the study upon receipt of a personalized email invitation, through public business contact information, contact lists, and social networks. Organizational directors and managers from the public and private sectors were also approached by email and asked to share the invitation with their internal consultants. Besides presenting the research objectives, the email shared the URL leading to the *SurveyMonkey* platform where the questionnaires are edited. Online, consultants electronically certified their consent and their compliance to the inclusion criteria in order to access the questionnaires and 14 sociodemographic questions. Completion time was estimated to be approximately 30 minutes.

Data analysis strategy

To test the association between working alliance and its dimensions, and consulting

effectiveness and its criteria, correlations and multiple linear regressions were conducted using SPSS 22. The direct associations between attachment dimensions (anxiety, avoidance), working alliance, and consulting effectiveness were analyzed using correlations. To explore the contribution of working alliance to consultants' attachment orientation and consulting effectiveness, mediation and moderation analyses were conducted using Hayes's (2012) PROCESS macro with SPSS 22, allowing for the estimation of confidence intervals among 1000 random samples.

Results

Preliminary analyses

Of the 284 questionnaires collected, 207 were deemed admissible (retention rate: 72.89%). Of the 77 eliminated questionnaires, 50 were incomplete, 26 did not meet the inclusion criteria, and one presented an erratic pattern of response. The missing data analysis revealed a negligible missing data percentage of 0.46%. The Little's (1998) MCAR test was not significant ($p = .243$), which supports the randomness of the missing data and justified proceeding with multiple imputations of the missing values (Rubin, 1987), as recommended by Graham (2009) and Enders (2010). Examination of the distribution showed that only the contributive exchanges dimension of working alliance presented skewness and kurtosis values superior to 1.5 (see Table 1). To correct negatively skewed distributions nonlinear transformations (reflect and logarithm) were performed on this variable (Tabachnik & Fidell, 2007). Bivariate correlations (see Table 1) confirmed the absence of multicollinearity among the predictors studied.

To determine the relevance of controlling the effect of potential covariates, Pearson correlations between studied variables and sociodemographic variables were conducted. Results showed that the consultants' age was significantly related to process quality ($r = .287, p < .001$), professional agreement ($r = .250, p = .008$), and contributive exchanges ($r = .169, p = .015$).

Social desirability was significantly related to process quality ($r = .334, p < .001$), value-added results ($r = .187, p = .007$), professional agreement ($r = .215, p = .002$), and contributive exchanges ($r = .215, p = .002$). Thus, subsequent analyses were conducted while controlling for age and social desirability.

Associations between working alliance and consulting effectiveness

In order to examine the associations between working alliance and consulting effectiveness, partial correlations were conducted, while controlling for age and social desirability (see Table 1). The correlations revealed moderate ($r = .219$) to strong ($r = .551$) significant positive associations between working alliance (global score and its three dimensions) and consulting effectiveness (global scores and its two criteria). The more positively working alliance is assessed, the more consultation is considered effective.

Three hierarchical multiple linear regressions were conducted to examine the associations between working alliance dimensions and 1) process quality, 2) value-added results, and 3) the global consulting effectiveness score. For all three regression models, age and social desirability were introduced in the first step, followed by the three working alliance dimensions (step 2). Homoscedasticity and residual linearity assumptions, as well as the absence of extreme multivariate values, were met.

A first hierarchical multiple regression was conducted with process quality as the criterion variable. At step one, age and social desirability contributed significantly to the regression model ($F(2, 204) = 17.824, p < .001$) and accounted for 14.00% of the variation in ($R^2_{aj} = .140$) in process quality. The addition of the three working alliance dimensions added 24.40% of explained variance. The final regression model explained 38.40 % of the variance ($R^2_{aj} = .384$) in process quality ($F(5, 201) = 27.820, p < .001$). When all three dimensions of the working alliance were considered

simultaneously, only professional agreement ($\beta = 0.456, p < 0.001, sr^2 = .096$) was significantly related to higher process quality, uniquely explaining 9.6% of the variation. Neither contributive exchanges ($\beta = 0.090, p = .289$) nor interpersonal compatibility ($\beta = 0.001, p = .986$) explained process quality from the consultant's point of view, beyond professional agreement.

In the second model testing for value-added results as criterion, age and social desirability were significantly associated with value-added results ($F(2, 204) = 4.376, p = .014$) and explained 3.20% of the variance ($R^2_{aj} = .032$). The introduction of professional agreement, contributive exchanges, and interpersonal compatibility at the second step added 19.4% of explained variance in the value-added results. The final model was significant ($F(5, 201) = 18.019, p < .001$) and explained 22.60% of the variance ($R^2_{aj} = .226$). Again, professional agreement ($\beta = 0.500, p < .001, sr^2 = .116$) was significantly linked to value-added results and explained 11.60% of the unique variation in the value-added results. Contributive exchanges ($\beta = 0.049, p = .607$) and interpersonal compatibility ($\beta = -0.109, p = .209$) proved to be non-significant.

The third model examining the consulting effectiveness global score as the dependent variable revealed the significance of age and social desirability ($F(2,204) = 14.626, p < .001$), which explained 11.70% of the variation in the consulting effectiveness global score. The introduction of the three dimensions of working alliance added 27.50% to the variance. The final model ($F(5, 201) = 31.698, p < .001$) explained 39.20% of the variance ($R^2_{aj} = .392$). Like the previous models, only professional agreement ($\beta = 0.512, p < .001, sr^2 = .121$) contributed significantly to the consulting effectiveness global score, by uniquely explaining 12.1% of the variation in consulting effectiveness. Neither the contributive exchanges ($\beta = 0.119, p = .159$) nor interpersonal compatibility ($\beta = -0.072, p = .351$) significantly explained the consulting effectiveness global score, beyond professional agreement.

In support of Hypothesis 1, working alliance is significantly associated with consulting

effectiveness as perceived by the consultants. When all three dimensions of the working alliance are considered simultaneously, only the professional agreement dimension significantly explains the consulting effectiveness global score, as well as each of its criteria.

Attachment in relation to working alliance and consulting effectiveness

Partial correlations controlling for age and social desirability showed only one significant correlation where the consultant's avoidant attachment was negatively related to the interpersonal compatibility dimension of the working alliance (see Table 1). Thus, the more the consultants' presented attachment avoidance, the less they reported experiencing interpersonal compatibility in the working alliance. No significant associations were found between attachment anxiety, working alliance, and consulting effectiveness. Thus, Hypothesis 2 was only partially supported.

Question 1: Mediator or moderator role of working alliance

To explore the contribution of working alliance in the associations between consultants' attachment orientation and consulting effectiveness, mediation and moderation analyses were conducted using Hayes's (2012) procedure. Only one model proved significant: The model examining the moderator role of professional agreement (working alliance dimension) in the association between attachment avoidance and process quality ($F(5,201) = 29.29, p < .001, R^2 = .422$). As presented in Table 2, higher avoidance scores were associated with lower process quality scores. However, this association was characterized by a significant interaction effect between avoidance and professional agreement ($F(5,201) = 8.304, p = .044$). According to the simple slopes analysis, when the professional agreement score is low (i.e., one standard deviation below the mean), avoidant attachment and process quality share a significant negative association ($B = -0.790, SD = 0.027, p = .040, 95\% \text{ CI } [-0.132; -0.026]$). When professional agreement score is average ($B = -0.136, SD = 0.017, p = .432, 95\% \text{ CI } [-0.048; 0.021]$) or high ($B = 0.019, SD = 0.022,$

$p = .378$ 95% IC [-0.024; 0.062]), the association is non-significant. Thus, the consultant's avoidant attachment is related to poorer process quality only when professional agreement between the client and the consultant is low.

Discussion

The main objective of the present study was to examine the contribution of two important predicting factors of management consulting effectiveness as perceived by the consultant, namely working alliance and consultants' attachment orientation, while adopting a multidimensional perspective. The findings support the first research hypothesis and validates previous theoretical assumptions in favour of an important contribution of working alliance to management consulting effectiveness (e.g., Block, 2011; Lescarbeau et al., 2003). Therefore, all working alliance dimensions, as well as the working alliance mean score, share direct positive associations with consulting effectiveness criteria and its mean score. When the three working alliance constructs are considered simultaneously, the professional agreement dimension plays a central role with regards to consulting effectiveness. These results replicated the findings of Marcotte-Dubuc (2016) where professional agreement was accountable for the greatest contribution to consulting effectiveness from the clients' viewpoint. According to Hedge and Borman (2008), the process of establishing the relationship, analogous to the professional agreement, is considered to be the most important consultation process, hence its centrality for consultants' professional development (Lescarbeau et al., 2003). Thus, the present study, by empirically demonstrating the pivotal role of working alliance (especially professional agreement) with regards to consulting effectiveness, represents a significant and greatly anticipated contribution to the field (e.g., Appelbaum & Steed, 2005; Lescarbeau et al., 2003; Roy, 2008). The current investigation also lends empirical support to the study of clinical constructs in organizational settings. Moreover, this study employs a new

working alliance measure, developed specifically for the organizational field, which allows for a better understanding of the complexity of the concept when applied to management consulting settings by considering both professional and relational aspects.

The results show partial support for the second hypothesis. Although attachment-related anxiety did not significantly relate to any dimensions of either the working alliance or the consulting effectiveness, consultants' attachment avoidance shared a direct negative association with the interpersonal compatibility dimension of the working alliance. Similarly to Dunkle and Friedlander's (1996) findings, the more the consultant reports attachment avoidance, the poorer the interpersonal compatibility between the client and the consultant. The tendency of avoidant individuals to keep others at distance, to withdraw from social interactions, and to feel uncomfortable with physical and psychological proximity (Mikulincer & Shaver, 2016) may explain this association, as interpersonal compatibility is characterized by personal closeness, as demonstrated by manifestations of shared affinity and a complicity-tinted relationship.

Turning to the research question, the results identified the moderating role of one dimension of working alliance (professional agreement) in the association between the consultant's attachment and consultation effectiveness. More specifically, when the consultant reported a weaker professional agreement, the consultant's attachment avoidance was related to a lower evaluation of the process quality of the consulting effectiveness. This association disappeared, however, when professional agreement was average or high, suggesting a protective effect of this variable. Thus, by succeeding to establish professional agreement, i.e. by defining a common goal, sharing roles and responsibilities, and emphasizing the complementarity of expertise, the consultants presenting attachment-related avoidance could contain the possible consequences of their attachment orientation on process quality. When failing to establish the

agreement, it seems that process quality can become impaired. Recalling clinical observations (Bernecker et al., 2014; Hougaard, 1994), these results are among the first to provide empirical evidence in an organizational setting. As suggested in previous studies (Bernecker et al., 2014; Bruck et al., 2006; Yip et al., 2017), a complex relationship exists between consultants' attachment orientation, working alliance, and consulting effectiveness. These findings encourage further exploration of the interrelations among these variables in the specific context of management consulting.

Theoretical and practical contributions

This study makes a significant contribution to the field of organizational sciences by empirically demonstrating the importance of the relational process of working alliance in the context of management consultation, which was generally accepted (Block, 2011; Marks, 2013) despite the lack of empirical evidence. Moreover, by demonstrating several associations between working alliance and consulting effectiveness, the results provide support for a multidimensional understanding of working alliance, contrasting with some limited conceptualizations of alliance as measured by trust (e.g., Glückler & Armbrüster, 2003; Nikolova et al., 2015). As proposed by Czerniawska (2007), although trust is of great importance, it does not encompass all aspects of the working alliance. Therefore, this study's findings address the lack of appropriate vocabulary and framework to properly describe the relational process of the management consultation as stated by Lambrecht et al. (2009).

Through a successful application of both attachment and working alliance theories, the present study suggests a conceptual bridge between clinical and organizational settings. Indeed, by demonstrating consistency with the findings of clinical research (Horvath et al., 2011), this study's results contribute to their generalization, providing empirical support in favour of the

universality of the attachment and working alliance theories as proposed respectively by Bowlby (1988) and Bordin (1979). Our results also encourage the scientific community to further explore the application of clinical concepts in the specific setting of management consulting and their interrelations. This context-related adaptation and the observations of nuances could enrich the understanding of these fundamentals concepts.

In terms of practical contributions, this study's results provide empirical support to previous theoretical and experiential publications intended for consultants that recommended focusing on the working alliance with the client for an effective intervention (Kubr, 2002; Lescarbeau et al., 2003; Roy, 2008). Our nuanced results highlight the relevance of consultants taking an interest in working alliance, to manage its tensions and inconsistencies, and to assess both the effectiveness of their practice and their working alliance in order to better understand and explain low effectiveness. In doing so, not only do consultants invest in their own development, but they can also better promote their practice among potential new clients. Furthermore, the data also invites consultants to enhance their practical training initiatives by integrating notions related to the management of the relational process.

Finally, the results are also of particular importance for those consultants presenting an avoidant attachment orientation, characterized by discomfort regarding social interactions, disclosure, and proximity; as well as a feeling of irritation at the expression of others' support needs and an uneasiness to adequately address those needs (Mikulincer & Shaver, 2016). By suggesting the possible negative effects of attachment avoidance on the consulting process, these results invite consultants to take into consideration the possible manifestations of their attachment orientation on their working alliance (interpersonal compatibility) and to consider the protective role of professional agreement on effectiveness. Thus, an awareness of their own attachment

orientation could allow consultants to better understand their own personal limitations regarding proximity and further develop the behavioural skills (e.g., listening communication, Banai & Tulimieri, 2013; goal clarification, Lescarbeau et al., 2003) needed to establish the professional agreement necessary for process effectiveness.

Limitations and directions for future research

Despite conclusive findings, some limitations pave the way for futures contributions. First, although recommended by Yip et al. (2017), the use of an adapted measure, over a work-related specific attachment measure, can limit the construct validity of the instrument. Thus, despite the acknowledged psychometric performances of the ECR (Lafontaine et al., 2016; Mikulincer & Shaver, 2016) and its dimensional approach relevant for social sciences (Ravitz et al., 2010), future studies should compare the adapted version of the ECR-12 to an existing instrument to verify the correspondence of the measured constructs in the organizational setting. Furthermore, from a methodological perspective, the cross-sectional nature of the conducted study limit our ability to draw conclusions regarding the temporal sequence of the findings. Longitudinal research designs are needed to test alternative models and assess the stability of the findings over time.

Furthermore, the use of self-report questionnaires in organizational research increases exposure to different measurement biases (e.g., memory, lack of introspection) that may affect confidence in the results and their interpretation, considering the studies variables' sensitivity to social desirability (Bouchard et al., 2002; Donaldson & Grant-Vallone, 2002). Despite controlling for this bias with the MCSD, the recruitment of client-consultant dyads is encouraged in future studies for better control of the mentioned biases. This type of recruitment also allows comparison of clients' and consultants' perceptions of both working alliance and consulting effectiveness, as well as examination of actor-partner interdependence models between various attachment

orientations, as recommended by Harms (2011).

Finally, although the present study provides interesting results related to the contribution of attachment theory to both the relational and intervention processes, the extension of attachment theory to settings other than the family is still a subject of debate, as emphasized by Mikulincer and Shaver (2016). Considering the fact that this study is among the first to apply attachment theory to client-consultant dynamics, further research should try to replicate these findings in order to gain a more knowledge and a better understanding of its role in the organizational setting, especially in management consulting. Other studies could also take an interest in other related variables such as consultants' personality and skills in order to provide an integrative model of consultant's characteristics in relation to their perception of the working alliance and consulting effectiveness.

Références

- Appelbaum, S. H., & Steed, A. J. (2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development*, 24, 68–93.
- Banai, M., & Tulimieri, P. (2013). Knowledge, skills and personality of the effective business consultant. *Journal of Management Development*, 32, 886-900.
- Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment styles among young adults: A test of a four-category model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 226-244.
- Ben-Gal, H. C., & Tzafrir, S. S. (2011). Consultant-client relationship: One of the secrets to effective organizational change? *Journal of Organizational Change Management*, 24, 662-679.
- Bernecker, S. L., Levy, K. N., & Ellison, W. D. (2014). A meta-analysis of the relation between patient adult attachment style and the working alliance. *Psychotherapy Research*, 24(1), 12-24.
- Berry, K., Shah, R., Cook, A., Geater, E., Barrowclough, C., & Wearden, A. (2008). Staff attachment styles: A pilot study investigating the influence of adult attachment styles on staff psychological mindedness and therapeutic relationships. *Journal of Clinical Psychology*, 64, 355–363.
- Bioy, A., Bénony, H., Chahraoui, K., & Bachelart, M. (2012). Évolution du concept d'alliance thérapeutique en psychanalyse, de Freud à Renik [Evolution of the therapeutic alliance concept in psychoanalysis, from Freud to Renik]. *L'Evolution psychiatrique*, 77, 342-351.
- Black, S., Hardy, G., Turpin, G., & Parry, G. (2005). Self-reported attachment styles and therapeutic orientation of therapists and their relationship with reported general alliance quality and problems in therapy. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 78, 363-377.
- Block, P. (2011). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used*. San Francisco, CA:

Jossey-Bass/Pfeiffer.

- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 13, 252-260.
- Bouchard, G., Brassard, A., & Lussier, Y. (2002). Fonctionnement conjugal et désirabilité sociale [Marital functioning and social desirability]. Paper presented at the annual conference of the Association francophone pour le savoir (ACFAS), Québec, QC, Canada.
- Bowlby, J. (1973). *Attachment and loss: Vol. 2: Separation*. New York, NY: Basic Books
- Bowlby, J. (1982). *Attachment and loss: Vol. 1. Attachment* (2nd ed.). New York, NY: Basic Books.
- Bowlby, J. (1988). *A secure base: Clinical applications of attachment theory*. London: Routledge.
- Brennan, K. A., Clark, C. L., & Shaver, P. R. (1998). Self-report measurement of adult attachment: an integrative overview. In J. A. Simpson & W. S. Rholes (Eds), *Attachment theory and close relationships* (pp. 46–76), New York, NY: Guilford Press.
- Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016). Success factors of management consulting. *Review of Managerial Science*, 10(1), 1-34.
- Bruck, E., Arnold, W., Aderholt, S., & Muran, J. C. (2006). Predictive validity of patient and therapist attachment and introject styles. *American Journal of Psychotherapy*, 60, 393-406.
- Byrd, K. R., Patterson, C. L., & Turchik, J. A. (2010). Working alliance as a mediator of client attachment dimensions and psychotherapy outcome. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 47, 631-636.
- Crowne, D. P. & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24, 349-354.
- Czerniawska, F. (2007). *The trusted firm: How consulting firms build successful client relationships*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- De Haan, E. (2012). Back to basics II: How the research on attachment and reflective-self function is relevant for coaches and consultants today. *International Coaching Psychology Review*, 7, 194-209.
- De Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y., & Eriksson, P. O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68, 189-207.
- Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology*, 17, 245-260.
- Drake, D. B. (2009). Using attachment theory in coaching leaders: The search for a coherent narrative. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 49-58.
- Dunkle, J. H., & Friedlander, M. L. (1996). Contribution of therapist experience and personal characteristics to the working alliance. *Journal of Counseling Psychology*, 43, 456-460.
- Enders, C. K (2010). *Applied missing data analysis*. New York, NY: Guilford Press.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191.
- Fullerton, J., & West, M. A. (1996). Consultant and client: Working together? *Journal of Managerial Psychology*, 11, 40-49.
- Glückler, J., & Armbrüster, T. (2003). Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. *Organization Studies*, 24, 269-297.
- Grady, V. M., & Grady III, J. D. (2013). The relationship of Bowlby's attachment theory to the persistent failure of organizational change initiatives. *Journal of Change Management*, 13, 206-222.

- Graham, J. W. (2009). Missing data analysis: Making it work in the real world. *Annual Review of Psychology*, 60, 549-576.
- Greenberg, B., & Weiss, P. (2012). Validation of a Short Form of the Marlowe-Crowne for use with law enforcement personnel. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 27, 123-128.
- Griffin, D. W., & Bartholomew, K. (1994). Models of the self and other: Fundamental dimensions underlying measures of adult attachment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 430-445.
- Harms, P. D. (2011). Adult attachment styles in the workplace. *Human Resource Management Review*, 21, 285-296.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and work: An attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 270-280.
- Hedge, J. W., & Borman, W. C. (2008). *The I/O consultant: Advice and insights for building a successful career*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Horvath, A. O., Del Re, A. C., Flückiger, C., & Symonds, D. (2011). Alliance in individual psychotherapy. *Psychotherapy*, 48(1), 9-16. doi: 10.1037/a0022186.
- Horvath, A. O., & Symonds, B. D. (1991). Relation between working alliance and outcome in psychotherapy: A meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 38, 139-149.
- Hougaard, E. (1994). The therapeutic alliance: A conceptual analysis. *Scandinavian Journal of Psychology*, 35, 67-85.
- Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. Geneva, Switzerland:

International Labour Organization.

- Lafontaine, M.-F., Brassard, A., Lussier, Y., Valois, P., Shaver, P. R., & Johnson, S. M. (2016). Selecting the Best Items for a Short-Form of the Experiences in Close Relationships Questionnaire. *European Journal of Psychological Assessment*, 32, 140-154.
- Lallier Beaudoin, M. C., Roy, F., Brassard, A., & Marcotte-Dubuc, C. (2018). *Questionnaire d'efficacité de la consultation : Élaboration et validation d'une échelle de mesure de l'efficacité de la consultation en contexte organisationnel* [Consulting Effectiveness Questionnaire: Development and preliminary validation of a measure of management consulting effectiveness]. *Psychologie du travail et des organisations*, Online advance publication.
- Lambert, M. J., & Barley, D. E. (2002). Research summary on the therapeutic relationship and psychotherapy outcome. In J. C. Norcross (Ed.), *Psychotherapy relationships that work: Therapist contributions and responsiveness to patients* (pp. 17-32). New York: Oxford University Press.
- Lambrechts, F., Grieten, S., Bouwen, R., & Corthouts, F. (2009). Process consultation revisited: Taking a relational practice perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45, 39-58.
- Lee, S., & Thompson, L. (2011). Do agents negotiate for the best (or worst) interest of principals? Secure, anxious and avoidant principal-agent attachment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 681-684.
- Lescarbeau, R., Payette, M., & St-Arnaud, Y. (2003). *Profession : consultant* (4^e éd.). Montréal, QC: Gaëtan Morin.
- Lippitt, G. L. (1959). A study of the consultation process. *Journal of Social Issues*, 15, 43-50.
- Little, R. J. (1988). A test of missing completely at random for multivariate data with missing values. *Journal of the American Statistical Association*, 83(404), 1198-1202.

- Lundberg, C. C., & Young, C. A. (2001). A note on emotions and consultancy. *Journal of Organizational Change Management*, 14, 530-538.
- Lungescu, F., Roy, F., & Savoie, A. (2013). Quand le psychologue devient un consultant efficace [When the psychologist becomes an effective consultant]. *Psychologie Québec*, 30, 33-36.
- Marcotte-Dubuc, C. (2016). *Lien entre l'efficacité de la consultation organisationnelle et la relation client-consultant selon la perspective du client* [The association between organizational consulting effectiveness and the client-consultant relationship from the clients' perspective] (Unpublished doctoral dissertation). Université de Sherbrooke, Sherbrooke, QC, Canada.
- Marks, T. (2013). Discussing three models of client: Consultant collaboration for effective training interventions--a case study approach. *Industrial and Commercial Training*, 45, 406-411.
- Marmarosh, C. L., Nikityn, M., Moehringer, J., Ferraioli, L., Kahn, S., Cerkevich, A., ... & Reisch, E. (2013). Adult attachment, attachment to the supervisor, and the supervisory alliance: How they relate to novice therapists' perceived counseling self-efficacy. *Psychotherapy*, 50, 178-188.
- Masdonati, J., Perdrix, S., Massoudi, K., & Rossier, J. (2014). Working alliance as a moderator and a mediator of career counseling effectiveness. *Journal of Career Assessment*, 22(1), 3-17.
- McKinley, W., & Scherer, A. G. (2000). Some unanticipated consequences of organizational restructuring. *Academy of Management Review*, 25, 735-752.
- McLachlin, R. D. (1999). Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, 37, 394-404.
- Mikulincer, M., & Shaver P. R. (2016) *Attachment in adulthood: structure, dynamics, and change* (2nd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Nikolova, N., & Devinney, T. M. (2009). Influence and power dynamics in client-consultant teams.

Journal of Strategy and Management, 2, 31-55.

- Nikolova, N., Möllering, G., & Reihlen, M. (2015). Trusting as a 'leap of faith': Trust-building practices in client–consultant relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 31, 232-245.
- Paetzold, R. L. (2015). Attachment theory in organizational settings. In J. A., Simpson, W. S. Rholes, (Eds.), *Attachment theory and research* (pp. 261-286). New York, NY: Guilford Press.
- Phillips, J., & Phillips, P. (2010). *The Consultant's Scorecard: Tracking ROI and bottom-line impact of consulting projects*. New York, NY: McGraw Hill Professional.
- Reynolds, W. M. (1982). Development of reliable and valid short forms of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. *Journal of Clinical Psychology*, 38, 119-125.
- Richard, M. P. (2012). *Caractéristiques de l'alliance de travail et son impact sur les résultats de la consultation organisationnelle* [Working alliance characteristics and its impact on organizational consulting outcomes] (Unpublished doctoral dissertation). Université de Sherbrooke, Sherbrooke, QC, Canada.
- Richards, D. A., & Schat, A. C. (2011). Attachment at (not to) work: Applying attachment theory to explain individual behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 169-182.
- Roy, F. (2008). *La consultation en entreprise : théories, stratégies, pratiques* [Consultation within enterprise : theories, strategies, practices]. Montréal, QC: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Roy, F., Marcotte-Dubuc, C., & Lallier Beaudoin, M. C. (2016, June). Mesure de l'alliance de travail en contexte organisationnel : Développement et validation du questionnaire de Relation Client-Consultant, versions client et consultant [Measure of the working alliance in the organizational setting : Development and validation of the Client-Consultant Relationship

- Questionnaire, client and consultant versions]. Poster presented at the annual convention of the Canadian Psychological Association, Victoria, BC, Canada.
- Roy, F., & Savoie, A. (2012). Les critères d'efficacité en consultation: le point de vue des praticiens [Effectiveness criteria for consulting: Practitioners' viewpoints]. *Le travail humain*, 75, 377-397.
- Schauenburg, H., Buchheim, A., Beckh, K., Nolte, T., Brenk-Franz, K., & Leichsenring, F. (2010). The influence of psychodynamically oriented therapists' attachment representations on outcome and alliance in inpatient psychotherapy. *Psychotherapy Research*, 20, 193–202.
- Schein, E. H. (1995). Process consultation, action research and clinical inquiry: Are they the same? *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 14-19.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. New York, NY: Addison Wesley OD Series.
- Solomonson, W. L. (2012). Trust and the client–consultant relationship. *Performance Improvement Quarterly*, 25, 53-80.
- Statistics Canada. (2018). Consulting services, 2016, *The Daily*. Retrieved from: <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/170330/dq170330d-fra.pdf>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon/Pearson Education
- Ulvila, J. W. (2000). Building relationship between consultants and clients. *The American Behavioral Scientist*, 43, 1667-1680.
- Van Beekun, S. (2015). A relational approach in consulting: A new formulation of transactional analysis theory in the field of organizations. *Transactional Analysis Journal*, 45, 167-178.
- Yip, J., Ehrhardt, K., Black, H., & Walker, D. O. (2017). Attachment theory at work: A review and

directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 185-198.

Table 1

Descriptives, Bivariate and Partial Correlations between Main Variables Controlling for Age and Social Desirability

Variables	<i>M</i>	<i>ES</i>	<i>Skew</i>	<i>Kurtosis</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. CEQ-CO	4.35	0.35	-1.04	0.79	-	.820**	.929**	.479**	.588**	.434**	.323**	-.014	-.092
2. Process Quality	4.16	0.31	-1.07	1.17	.798**	-	.550**	.504**	.583**	.461**	.366**	-.030	-.077
3. Value-Added Results	4.55	0.48	-1.17	1.20	.931**	.522**	-	.373**	.481**	.335**	.234**	-.001	-.085
4. CCR-CO	4.50	0.40	-1.07	0.70	.445**	.468**	.346**	-	.830**	.867**	.916**	-.098	-.049
5. Professional Agreement	4.68	0.36	-1.32	1.23	.551**	.537**	.454**	.884**	-	.688**	.613**	.037	-.125
6. Contributive Exchanges	4.69	0.11	-1.80	4.14	.389**	.411**	.301**	.812**	.668**	-	.669**	.111	.060
7. Interpersonal Compatibility	4.13	0.64	-0.86	0.16	.306**	.353**	.219**	.888**	.610**	.667**	-	-.137*	.007
8. Avoidance	3.01	0.96	0.38	0.08	-.027	-.049	-.009	-.084	.026	-.124	-.144*	-	.066
9. Anxiety	2.52	1.15	0.81	0.23	-.010	.028	-.031	-.013	-.066	-.006	.031	.078	-

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Note. Bivariate correlations between the main variables are shown in the upper right side of the diagonal, and partial correlations when controlling for age and social desirability are found on the lower side or the diagonal.

Table 2

Moderation model of the relationship between avoidance and process quality interacting with professional agreement

	<i>B</i>	<i>ES</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	95% Confidence Interval	
					Lower bound	Upper bound
Avoidance	-0.689	0.233	-2.954	.035	-1.149	-0.229
Professional agreement	0.058	0.149	0.386	.700	-0.236	0.352
Avoidance × Agreement	0.142	0.049	2.882	.044	0.045	0.239
Age	0.003	0.002	1.773	.078	-0.001	0.059
Social desirability	0.024	0.008	3.216	.015	0.010	0.040

Discussion générale

La présente étude avait pour objectif d'offrir un regard éclairant sur l'efficacité de la consultation en gestion selon la perspective du consultant, en s'intéressant à sa mesure et au lien partagé avec certains de ses facteurs explicatifs. Pour ce faire, l'objectif spécifique de la première étape de l'étude consistait à élaborer et obtenir les premiers indices de validation d'un nouvel instrument de mesure complet et intégrateur de l'efficacité de la consultation selon la perspective du consultant (QEC-CO) reposant sur la conceptualisation bi-dimensionnelle proposée par différents auteurs (p. ex., Block 2011; Ferrer, 1997; Roy, 2008). La deuxième étape visait à étudier la contribution de l'alliance de travail et de l'orientation d'attachement du consultant à l'efficacité de la consultation, telle que perçue par le consultant. Cette seconde étape de l'étude s'intéressait également à la contribution spécifique de l'alliance de travail, en visant à déterminer si cette variable joue un rôle médiateur ou modérateur des liens entre l'attachement du consultant et l'efficacité de la consultation.

Discussion des résultats

Le questionnaire d'efficacité de la consultation

Le premier article a permis de proposer le Questionnaire d'efficacité de la consultation, version consultant (QEC-CO) à titre de nouvelle mesure complète, brève et intégratrice de l'efficacité de la consultation en gestion. Les résultats des analyses factorielles

exploratoires et confirmatoires suggèrent une solution de second ordre en 14 items se déployant en deux facteurs de premier ordre, soit la qualité de la démarche et les résultats à valeur ajoutée, sous-tendant un construit latent d'ordre supérieur, l'efficacité de la consultation. La structure retenue correspond à la typologie des critères de Roy (2008) et aux recommandations de plusieurs auteurs en faveur d'une mesure considérant à la fois les résultats et la façon de les atteindre (p. ex., Clark & Salaman, 1998; Cummings & Worley, 2014; Motamedi, 2014; Ribeiro Soriano, 2001). Ces deux critères permettent d'évaluer dans un même instrument les notions d'atteinte des objectifs, de satisfaction du client, de présence de résultats visibles et concrets, d'exécution de la démarche, de gestion du temps et du budget, de pertinence des outils et des résultats et d'exécution de la démarche proposées dans la documentation comme critères d'efficacité (Bernier, 2013; Halfhill et al., 2002; Kahnweiler, 2010; Phillips & Phillips, 2010; Roy & Savoie, 2012). De plus, malgré l'absence apparente de définition universelle de l'efficacité de la consultation telle que notée par Marcotte-Dubuc (2016), les résultats du premier article se montrent congruents avec la définition intégratrice proposée par Roy (2008).

Ainsi, les résultats de l'étude suggèrent qu'une structure factorielle confirmatoire de second ordre convient mieux à la conceptualisation du QEC-CO, suggérant que l'efficacité de la consultation est un construit latent pouvant être mesuré par la considération conjointe de la démarche et des résultats. À ce sujet, il est possible de constater un écart dans le nombre d'items évaluant chacune des dimensions du QEC-CO, à raison de 10 items pour la qualité de la démarche et de 4 items pour les résultats à valeur

ajoutée. Cet apparent déséquilibre peut trouver une explication auprès des auteurs ayant défini le processus de consultation, tels que Block (2011), Lescarbeau et al. (2003) et Schein (1995). Ils précisent que la démarche couvre de nombreuses étapes, actions et activités, d'où la nécessité d'inclure davantage d'items pour refléter un portrait représentatif de ce processus. En ce qui concerne les résultats à valeur ajoutée, les mesures utilisées par De Haan et al. (2016) et O'Driscoll et Eubanks (1993) comportent également quatre énoncés pour évaluer les résultats de l'intervention. Ce nombre restreint d'indicateurs peut être adéquat pour mesurer les résultats de l'intervention de façon globale en couvrant la valeur ajoutée de l'intervention et l'obtention de résultats concrets recherchés par l'organisation-cliente (c.-à-d., en cohérence avec ses attentes et ses enjeux). Par ailleurs, puisque ces deux dimensions sont tout aussi importante l'une que l'autre selon les auteurs (p. ex., Cummings & Worley, 2014; Ribeiro & Soriano, 2001; Roy, 2008), le calcul du score global d'efficacité de la consultation doit considérer leur poids de façon égale. Le calcul du score moyen des scores des deux facteurs s'avère ainsi plus adéquat que la somme des 14 items, donnant lieu à une surestimation de la qualité de la démarche au détriment des résultats à valeur ajoutée.

De plus, les appuis préliminaires à l'invariance du modèle suggèrent que la structure de second ordre du QEC-CO demeure stable, peu importe la position du consultant face à l'organisation, qu'il agisse en tant que consultant interne ou externe. Ces conclusions rappellent les propos de Lacey (1995) décrivant la réalité des consultants internes et externes comme essentiellement les mêmes lorsque vient le temps d'évaluer leur pratique.

En effet, que le consultant œuvre à l'interne ou à l'externe, il fait face aux mêmes enjeux temporels, financiers et motivationnels décrits dans la documentation (Church, 2017). Ces résultats s'inscrivent dans la lignée de différents travaux (p. ex., Block, 2011; Phillips et al., 2015) proposant que l'intervention des consultants internes et externes repose sur les mêmes compétences, outils et processus. Toutefois, l'interprétation des résultats de l'analyse d'invariance, menée à partir des données de la seconde collecte de données, impose la prudence en raison du nombre restreint de consultants internes ($n = 44$), soit 21,26 % de la taille d'échantillon globale. Ce constat invite à reproduire la procédure auprès d'un échantillon de consultants internes plus substantiel pour permettre la généralisation des résultats.

Les conclusions de l'étude font également valoir les propriétés psychométriques du QEC-CO. Au sein des deux échantillons distincts de consultants, les indices de cohérence interne se sont avérés satisfaisants, surpassant le seuil recommandé de 0,70 (Heppner, Wampold, & Kivlighan, 2008; Nunnally, 1978; Ponterotto, 1996). De plus, l'obtention de corrélations significatives entre le facteur de résultats à valeur ajoutée et une mesure subjective du succès de la consultation, et ce, pour les deux échantillons de consultants, fournit un premier appui à la validité de critère. L'absence de corrélation significative liant la qualité de la démarche à la perception subjective du succès appuie également cette validité et milite en faveur d'une mesure plus objective de l'efficacité, moins affectée par la subjectivité.

De façon spécifique, le critère de qualité de la démarche, composé de 10 items, soit plus de 70 % des items du questionnaire, explique la plus grande portion de variance de l'efficacité de la consultation. Statistiquement, cette plus grande variance expliquée n'est pas étrangère au plus grand nombre d'items nécessaires pour adéquatement mesurer cette dimension. Les énoncés retenus renvoient avant tout à la façon dont le consultant exécute la démarche, telle que mise de l'avant par plusieurs (p. ex., Block, 2011; Ridley & Mendoza, 1993; Roy, 2008), en mesurant la rigueur de l'analyse de la situation, la pertinence des interventions et l'utilisation d'outils appropriés. La qualité de la démarche se mesure également par trois énoncés référant à la gestion des modalités de temps et d'argent, notions peu apparentes dans la documentation outre les travaux de Bernier (2012). La rétention des items liés au temps pourrait par ailleurs refléter un virage du domaine de la consultation en gestion, aujourd'hui soumis à de plus grandes pressions d'atteinte de résultats efficaces dans des délais toujours plus courts (Czerniawska, 2007; Greiner et al., 2011). Ce rythme accéléré des interventions légitimerait une préoccupation plus accrue des consultants pour les enjeux de temps et d'échéanciers entourant la consultation.

Outre l'exécution et les modalités, le critère de qualité de la démarche contient également des items évaluant la qualité du soutien offert par le consultant et son respect du niveau de préparation de l'organisation face au changement. Ces deux dimensions trouvent écho dans la modélisation des facteurs de succès de la consultation élaborée par Appelbaum et Steed (2005), s'appuyant entre autres sur les travaux de Carucci et

Tetenbaum (2000) et de Schaffer (2002). Leur modèle est constitué de neuf facteurs de succès, dont l'établissement d'un réel partenariat client-consultant et la considération par le consultant du niveau de préparation du client (*client readiness*). Selon leurs résultats, ces facteurs sont à même de prédire l'évaluation subjective du succès du projet, d'où la pertinence de les intégrer à une mesure plus globale de l'efficacité telle que le QEC-CO.

Enfin, seul l'item portant sur la satisfaction du client déroge de la classification initiale des critères d'efficacité selon la recension réalisée. Alors que la documentation l'associait aux résultats de la consultation, l'énoncé de satisfaction du client rejoint plutôt au plan statistique le critère de qualité de la démarche. L'étude de Roy et Savoie (2012), réalisée auprès de consultants d'expérience, laisse voir que la satisfaction globale du client couvre la satisfaction à l'égard des résultats, mais également à l'égard de la démarche et des caractéristiques du consultant, et ce, tout au long de l'intervention. Par cette compréhension nuancée, il est possible de saisir la pertinence théorique d'une association de la satisfaction du client aux critères mesurant la démarche.

Si le facteur de qualité de la démarche offre une réponse satisfaisante aux partisans d'une mesure considérant la façon dont la consultation est mise en œuvre (p. ex., Bernier, 2012; Ferrer, 1997; Roy, 2008), le second facteur du QEC-CO, soit celui des résultats à valeur ajoutée, se veut être la contrepartie logique et nécessaire pour une évaluation globale de la consultation. L'évaluation des résultats, que plusieurs décrivent comme faisant partie des « meilleures pratiques » du consultant (p. ex., Head & Sorensen, 2005;

Schaffer, 1998; Younger, Younger, & Thompson, 2011), demeure donc un incontournable pour statuer de l'efficacité de la consultation. Ainsi, quatre énoncés couvrant la valeur ajoutée et la pertinence des résultats en lien avec les enjeux de l'organisation et la présence de résultats visibles et concrets répondant aux attentes de l'organisation composent le facteur de résultats à valeur ajoutée et complètent le QEC-CO.

De façon spécifique, deux énoncés mesurent la présence de résultats 1) correspondant aux attentes de l'organisation-cliente et 2) en adéquation avec ses enjeux. Formulés à partir des travaux de Roy et Savoie (2012), ces items sous-entendent la notion d'atteinte des objectifs établis, critère souvent cité, tant en recherche qu'en pratique (Block, 2011; Cummings & Worley, 2014; Kahweiler, 2010). De plus, la rétention de l'énoncé évaluant la valeur ajoutée de l'intervention témoigne de l'importance de cet indicateur d'efficacité aux yeux des consultants, tel que le font valoir les conclusions de l'étude de Wright et Kitay (2002). Cette notion est d'ailleurs tout aussi importante pour les clients pour qui les coûts associés à la consultation ont ultimement moins d'importance que l'ajout de la valeur procurée par l'intervention (Grima & Trépo, 2011). De plus, comme le soulève Ribeiro Soriano (2001), l'évaluation de la valeur de l'intervention peut couvrir des résultats quantitatifs et qualitatifs, tels que la rentabilité de l'intervention en termes de coûts, le degré d'apprentissage des personnes touchées par l'intervention et la performance. La portée plus large d'un énoncé mesurant la valeur ajoutée, en comparaison avec la mesure strictement financière du retour sur investissement (Wright & Kitay, 2002), peut expliquer que le premier plutôt que le second ait été retenu au terme de l'exercice de

validation. De plus, la rétention de l'item mesurant la présence de résultats concrets et visibles offre un soutien empirique témoignant de l'importance pour le consultant que l'intervention se conclue par des livrables ou par des changements suffisamment importants et tangibles pour être perceptibles. À ce jour, seuls les travaux de Bernier (2012) et de Phillips et Phillips (2010) défendaient l'importance de mesurer la consultation à partir de la visibilité de ses résultats. Les résultats de la présente étude proposent donc un nouvel appui en ce sens.

Par ailleurs, même si Halfhill et al. (2012) estiment qu'une évaluation de la consultation devrait s'appuyer avant tout sur les résultats et les effets à long terme de la consultation, l'exercice de validation échoue à conserver les items renvoyant à ces notions. Selon le cas, un taux de données manquantes supérieur à 15 % ou de piètres performances psychométriques expliquent l'élimination de ces énoncés. Dans leur étude réalisée auprès de consultants seniors, Roy et Savoie (2012) sont parvenus à des résultats similaires soulignant l'absence de mention des critères d'enracinement des changements et d'absence d'effets secondaires suggérés par certains (Bernier, 2012; Lescarbeau et al., 2003). Il est possible que les consultants, notamment ceux œuvrant à l'externe, étant rapidement engagés dans une kyrielle d'activités ou quittant l'organisation une fois le mandat mené à terme, puissent ne pas avoir accès à cette information (Church, 2017). Par ailleurs, Simon et Kumar (2001) soutiennent que l'obtention de changements en profondeur et de résultats dépassant le cadre du mandat dépend de la qualité de l'analyse et de l'implantation de la solution menées par le consultant. Il est donc possible que le

point de vue du praticien puisse mieux témoigner de ces dernières notions, d'ailleurs mesurées par le critère de qualité de la démarche, que de la pérennisation des changements à moyen et long terme. Parallèlement, l'exercice de validation préliminaire de la version client du QEC (QEC-CL) réalisé par Marcotte-Dubuc (2016) révèle une solution factorielle en deux facteurs similaire à celle du QEC-CO, à la différence près que le facteur de résultats à valeur ajoutée conserve les dimensions relatives au maintien des changements dans le temps et celles d'évolution de la situation, de l'organisation et du client. Ces résultats, couplés aux données de la présente étude, peuvent amener à considérer que ces dimensions demeurent importantes, mais que seul le client peut réellement disposer des informations nécessaires pour apprécier les effets à long terme et la pérennisation de la solution. Une première évaluation rigoureuse réalisée au terme du mandat, reposant sur la complémentarité des perspectives du client et du consultant, pourrait être complétée par un suivi auprès du client dans le semestre ou l'année suivant l'intervention. Ceci pourrait permettre de dégager un portrait global considérant à la fois le processus, les résultats initiaux et les effets à long terme.

La relation entre les trois variables à l'étude : alliance de travail, attachement du consultant et efficacité de la consultation

De façon générale, les résultats de la seconde étape de l'étude soulignent plusieurs liens directs entre l'alliance de travail et ses dimensions et l'efficacité de la consultation et ses critères, tout en faisant ressortir la contribution centrale de la dimension de l'entente professionnelle. L'examen des liens entre l'attachement du consultant et 1) l'alliance de

travail et 2) l'efficacité de la consultation révèle une seule corrélation significative. L'attachement teinté d'évitement du consultant est négativement lié à la dimension de la compatibilité interpersonnelle de l'alliance de travail. Enfin, l'exploration de modèles complexes permet de dégager le rôle modérateur de l'entente professionnelle (dimension de l'alliance de travail) dans le lien entre l'attachement empreint d'évitement du consultant et la qualité de la démarche, critère d'efficacité.

De façon spécifique, les données révèlent que toutes les dimensions de l'alliance de l'alliance de travail, au même titre que le score global d'alliance de travail, partagent des associations directes positives de taille modérée à forte avec les critères d'efficacité de la consultation et son score global. Toutefois, lorsque les trois dimensions de l'alliance de travail (entente professionnelle, échanges contributifs et compatibilité interpersonnelle) sont considérées de façon simultanée, la dimension de l'entente professionnelle ressort comme jouant un rôle de premier plan en matière d'efficacité de la consultation. Ces données empiriques rejoignent les propos de bon nombre d'auteurs et de praticiens qui défendent le rôle capital de l'alliance de travail en vue d'une intervention efficace (p. ex., Czerniawska, 2007; Roy & Savoie, 2007; Schein, 1999). Les résultats reproduisent également ceux des travaux de Marcotte-Dubuc (2016) s'étant intéressée à la perspective des gestionnaires-clients du lien alliance de travail-efficacité de la consultation. La présente étude fournit des données complémentaires permettant de statuer sur l'association des dimensions de l'alliance de travail aux critères d'efficacité selon la perspective des consultants.

Par ailleurs, la dimension de l'entente professionnelle de l'alliance de travail semble la plus importante aux yeux du consultant pour une intervention efficace, d'où la nécessité d'une interprétation plus précise et nuancée par la compréhension de ce qui constitue cette variable. L'entente professionnelle réfère à l'accord entre le client et le consultant par rapport à un but commun et aux tâches à réaliser pour y arriver, la mise à contribution des expertises de chacun, la collaboration et l'engagement. En ce sens, les résultats de la présente étude sont compatibles avec les propos de Church et Wacławski (2008) insistant sur l'importance de cadrer les aspects contractuels lors des étapes d'entrée et du contrat du processus de consultation pour faciliter la gestion de la relation client-consultant. Plusieurs auteurs endossent aussi cette recommandation aux praticiens (p. ex., Block, 2011; Cummings & Worley, 2014; Lescarbeau et al., 2003). La composition de cette dimension repose aussi sur la catégorie des caractéristiques contractuelles de l'alliance de travail proposée par Richard (2012), qu'elle considère comme l'interprétation organisationnelle des dimensions d'accord sur les buts et les tâches de la mesure d'alliance thérapeutique WAI (Horvath & Greenberg, 1989). En poursuivant sur cette conceptualisation de l'entente professionnelle comme analogue à ces deux dimensions du WAI, il est possible de faire un rapprochement entre les résultats de la présente étude et les données de l'étude de De Haan et al. (2016) réalisée en contexte de coaching professionnel. Leurs résultats suggèrent la contribution significative à l'efficacité du coaching, des dimensions d'accord sur les buts et sur les tâches, par rapport à la dimension affective, selon le point de vue des coachs. Il semble donc qu'en consultation en gestion

comme en coaching, la notion d'entente professionnelle sur les buts et les tâches soit capitale pour une intervention efficace.

Les résultats dévoilent également une association entre les orientations d'attachement teintées d'anxiété ou d'évitement et l'alliance de travail et l'efficacité de la consultation est partiellement appuyée par les résultats. L'attachement teinté d'anxiété du consultant ne semble pas partager de lien significatif avec les dimensions d'alliance de travail et les critères d'efficacité de la consultation. L'étude de Byrd et al. (2010) réalisée en contexte clinique conclut à des résultats similaires où l'attachement teinté d'anxiété du thérapeute ne partage pas de lien significatif, ni avec l'alliance ou avec les résultats de la thérapie comme variable globale. Même si les motivations d'un consultant ayant un attachement empreint d'anxiété et celles d'un consultant présentant un attachement sécurisé peuvent différer (p. ex., la recherche de l'approbation et l'intimité versus une préoccupation réelle et authentique pour le client) (Connors, 1997; Mikulincer & Shaver, 2016), il semble que cela ne soit pas lié aux perceptions relatives à l'alliance de travail établie et à l'efficacité de la consultation, d'où l'obtention de résultats non significatifs. L'ambivalence relationnelle typiquement associée aux individus présentant un attachement teinté d'anxiété explique qu'autant certains semblent avoir plus de difficulté à maintenir des relations, autant d'autres semblent s'investir davantage dans leurs relations (Hindy & Schwarz, 1994; Mikulincer et al., 2010; Shaver & Mikulincer, 2002). Cette ambivalence pourrait mener à des variations où des consultants présentant un attachement teinté d'anxiété vont tantôt s'investir pour mener à bien le mandat et établir un bon lien avec

leur client, et tantôt surinvestir et laisser leurs enjeux entraver le travail et miner la relation, ce qui pourrait expliquer la neutralité des résultats obtenus.

Par ailleurs, les consultants présentant un attachement empreint d'évitement rapportent de plus faibles degrés de compatibilité interpersonnelle, l'une des dimensions de l'alliance de travail. Ainsi, plus l'attachement du consultant est teinté d'évitement, plus la compatibilité interpersonnelle entre le client et le consultant est perçue comme faible. Cet unique lien négatif pourrait s'expliquer par la tendance des individus ayant un attachement teinté d'évitement à instaurer et à maintenir une distance avec l'autre, à se retirer des interactions sociales et à être peu à l'aise en situation de proximité physique ou émotionnelle (Kaitz et al., 2004; Mikulincer & Shaver, 2016). De surcroît, ces personnes se dévoilent peu et cherchent peu à susciter les confidences de l'autre, car ils ne valorisent pas le dévoilement (Anders & Tucker, 2000). Selon Mikulincer et Shaver (2016), les individus présentant un attachement empreint d'évitement tentent de limiter la proximité, peu importe les effets délétères sur la relation. De la même manière, le consultant présentant un attachement teinté d'évitement pourrait être peu enclin à partager une complicité et des affinités avec son client. Les résultats de l'étude clinique de Dunkle et Friedlander (1996) vont dans le même sens en montrant que moins le thérapeute est à l'aise dans les relations de proximité (plus il présente un attachement teinté d'évitement), plus son lien affectif avec son client selon le WAI est faible.

Les résultats suggèrent le rôle modérateur de l'entente professionnelle, dimension de

l'alliance de travail, dans le lien entre l'attachement teinté d'évitement du consultant et sa perception de la qualité de la démarche. Spécifiquement, lorsque l'entente professionnelle entre le client et le consultant est faible, l'évitement de l'intimité est relié à une plus faible qualité de la démarche. Cette association devient par ailleurs non significative en présence d'un score d'entente professionnelle moyen ou élevé, soulignant que l'attachement du consultant teinté d'évitement n'est plus relié à la qualité de la démarche lorsque l'entente professionnelle rapportée est suffisamment élevée. Ces résultats permettent d'identifier l'entente professionnelle comme un facteur de protection pour les consultants ayant un attachement empreint d'évitement, considérant qu'il est de la responsabilité du consultant d'établir l'entente professionnelle avec le client (Roy & Savoie, 2012; Taminiau, Berghman, & den Besten, 2013; Ulvila, 200). En arrivant à instaurer une entente professionnelle de qualité, les consultants ayant un attachement empreint d'évitement de l'intimité pourraient compenser leurs manifestations caractéristiques de cet attachement, sur la qualité de la démarche. À l'inverse, lorsque ces derniers échouent à cadrer les aspects contractuels de la relation, il semble que la qualité de la démarche s'en voit altérée. À la manière dont l'attachement insécurisé, anxieux ou évitant, est lié à de moins bonnes performances au travail (Hardy & Barkham, 1994; Hazan & Shaver, 1990), il semble qu'en consultation en gestion, ce lien s'avère significatif uniquement lorsqu'un consultant présentant un attachement teinté d'évitement n'arrive pas à établir une bonne entente professionnelle avec son client.

Le rôle modérateur de l'alliance de travail dans le lien entre l'attachement et la qualité

de la démarche de consultation est toutefois différent des travaux de Masdonati et al. (2014) suggérant le rôle médiateur et modérateur de l'alliance de travail au regard de l'efficacité de la consultation tel que perçu par les clients en contexte d'orientation de carrière. Si dans les deux cas les résultats révèlent l'importance des dimensions dites cognitives de l'alliance de travail (entente professionnelle du RCC-CO et accord sur les buts et les tâches du WAI), les résultats de la présente étude dévoilent plutôt qu'il est possible pour un consultant présentant un attachement teinté d'évitement d'établir une l'alliance de travail (entente professionnelle) constructive. En l'occurrence, une bonne entente professionnelle limite la contamination de la démarche par l'attachement empreint d'évitement. La nature du motif et des objectifs de consultation, personnels en contexte d'orientation de carrière et organisationnels (ou mixtes) en contexte de consultation en gestion, constitue une piste d'explication plausible en évoquant le caractère plus personnel de la consultation en orientation de carrière, se rapprochant du contexte clinique (Gysbers, Heppner, & Johnston, 2009), où l'alliance peut à la fois nuancer et expliquer l'efficacité. L'opérationnalisation de l'efficacité de la consultation proposée par Masdonati et al. (2014), reposant sur des indicateurs de résultats fixes et spécifiques au contexte de consultation de carrière (p. ex., l'apport d'information permettant une décision de carrière) et peu applicables ou pertinents en contexte de consultation en gestion, pourrait également expliquer l'obtention d'observations différentes. La façon dont l'alliance de travail contribue à l'efficacité de la consultation semble donc différer selon le contexte de consultation, les variables retenues et leur opérationnalisation et selon le point de vue adopté.

Par l'obtention d'associations significatives directes (compatibilité interpersonnelle) et conditionnelles (qualité de la démarche, modérée par l'entente professionnelle) avec une orientation d'attachement empreinte d'évitement du consultant, les résultats obtenus arrivent à se positionner comme une prolongation logique des avancées actuelles dans le contexte organisationnel telles que décrites par Paetzold (2015). De plus, ils appuient les tenants d'une approche psychosociale de la théorie de l'attachement (p. ex., Mikulincer & Shaver, 2016), estimant que celle-ci peut éclairer les dynamiques de bon nombre de relations interpersonnelles nichées dans différents contextes sociaux.

Autres variables et considérations méthodologiques

Il importe aussi de discuter des résultats en ce qui a trait aux rôles des variables sociodémographiques et de désirabilité sociale ayant fait l'objet d'analyses préliminaires. Des corrélations bivariées révèlent plusieurs liens significatifs entre les variables à l'étude, l'âge et la désirabilité sociale. D'abord, plus le consultant est âgé, plus il perçoit sa démarche comme étant de qualité et plus il rapporte des scores élevés d'entente professionnelle et d'échanges contributifs. Selon Adams et Zanzi (2004), les mandats de taille impliquant une collaboration client-consultant de longue durée sont plus souvent attribués aux consultants seniors, ce qui peut fournir une première piste d'explication de l'association âge-alliance de travail. Pour leur part, Ben-Gal et Tzafrir (2011) relèvent plutôt que c'est l'âge des clients qui explique leur perception du succès de l'intervention. Pour eux, ce phénomène relève de la théorie des cheveux gris (*grey hair theory*).

Initialement proposée par Armstrong-Stassen (1998), cette théorie est décrite comme la propension des individus plus âgés à rechercher des expériences positives et à entretenir une attitude plus positive envers la vie, notamment envers le travail, pouvant mener à une inflation des expériences vécues telles que la qualité d'une démarche ou d'une relation avec l'autre. En contexte organisationnel, l'âge est par ailleurs positivement lié à la satisfaction au travail (Ng & Feldman, 2010) et à la perception subjective de bien-être (Diener et al., 1999). Il est plausible que la perception des consultants plus âgés soit également teintée de cette tendance développementale et puisse expliquer les associations obtenues avec la qualité de la démarche, l'entente professionnelle et les échanges contributifs.

Au-delà de l'âge, le rôle d'autres variables sociodémographiques d'intérêt, telles que le type de mandat réalisé et la formation académique des participants, n'ont pu être mis en évidence dans cette recherche en raison d'une taille d'échantillon insuffisante pour procéder aux analyses statistiques appropriées. La difficulté de recrutement de ce type de participants est un enjeu majeur des études sur la consultation. Plusieurs consultants sont des travailleurs autonomes isolés ou gèrent leur temps en fonction d'exigences de temps facturable, alors que d'autres sont simplement difficiles à rejoindre lorsqu'il faut passer par des organisations qui les embauchent. Cette réalité rend leur recrutement difficile et limite le nombre de participants, d'où la taille d'échantillon insuffisante pour atteindre la puissance statistique requise de 80 % permettant de considérer plusieurs autres variables sociodémographiques.

Tel qu'anticipé, les corrélations bivariées révèlent également des associations positives de taille faible à modérée entre la désirabilité sociale et les deux critères d'efficacité (qualité de la démarche et résultats à valeur ajoutée) et avec les dimensions d'entente professionnelle et d'échanges contributifs de l'alliance de travail. Pour Lalonde et al. (2015), il semble qu'il puisse être ardu pour le consultant de poser un regard complètement objectif sur sa propre pratique. Ceci étant dit, comme le soulignent Podsakoff et Organ (1989), ce type de biais est fréquemment associé à la passation de questionnaires autoadministrés dans le cadre de recherches dans le champ organisationnel, et ne se limite pas uniquement au consultant. L'obtention de tels résultats encourage d'autant plus le contrôle de la désirabilité sociale lors de recherches s'intéressant à la consultation en gestion à travers la perception de celui qui la pratique.

Les instruments de mesure choisis, par leur première utilisation ou leur adaptation en contexte de consultation en gestion, peuvent également expliquer l'unicité des résultats obtenus. D'abord, le questionnaire d'efficacité QEC-CO permet de considérer non seulement les résultats obtenus, mais aussi la façon dont la démarche d'intervention est menée pour un regard global sur l'efficacité de la consultation, alors que les études évaluant la consultation tendaient à ce jour à n'utiliser que des mesures subjectives de succès de l'intervention (p. ex., Appelbaum & Steed, 2005; Ben-Gal & Tzafrir, 2011; Simon & Kumar, 2001). Avec ce questionnaire, il a été possible de tester et de montrer empiriquement les liens entre des variables individuelles et relationnelles et la qualité de

la démarche à ce jour occultés, faute d'opérationnalisation concordante. La contribution importante de la qualité de la démarche à l'évaluation de l'efficacité de la consultation a aussi pu être présentée, tant par son apport considérable à la variable globale d'efficacité que par le nombre d'items pour opérationnaliser l'efficacité de la consultation.

Dans la même lignée, la présente étude constitue la première utilisation empirique du RCC-CO en tant que mesure multidimensionnelle de l'alliance de travail en contexte organisationnel. Cette compréhension de l'alliance de travail comme un construit composé de différentes dimensions correspond davantage aux instruments cliniques (p. ex., Alexander & Luborsky, 1986; Horvath & Greenberg, 1989; Luborsky et al., 1983), en contraste à certaines mesures du domaine organisationnel dépeignant ce construit par la seule dimension de la confiance (p. ex., Glückler & Armbrüster, 2003; Nikolova et al., 2015). Les données de l'étude se rangent en faveur des propos de Czerniawska (2007) qui, tout en reconnaissant l'importance de la confiance, considère que cette notion échoue cependant à couvrir à elle seule toutes les constituantes et subtilités de l'alliance de travail.

L'utilisation du RCC-CO pour mesurer l'alliance de travail client-consultant a aussi donné lieu à l'observation de résultats intéressants, faisant notamment ressortir la dimension de l'entente professionnelle. Par son opérationnalisation, cette dimension permet la mesure du partenariat professionnel typique au milieu organisationnel, notion sous représentée dans les instruments cliniques selon la critique de Richard (2012). La seconde dimension, celle des échanges contributifs, souligne le climat de confiance et

d'ouverture nécessaire à l'obtention d'échanges client-consultant transparents, clairs et directs, et intègre ainsi la notion de confiance particulièrement valorisée de certains travaux portant sur la relation client-consultant (p. ex., Bronnenmayer et al., 2016; Nikolova et al., 2015; Solomonson, 2015). Cette nouvelle dimension, absente des instruments cliniques, se distingue par son caractère propre au contexte organisationnel. La dimension de la compatibilité interpersonnelle fait quant à elle ressortir les notions de proximité et de complicité importantes en contexte organisationnel (p. ex., Covin & Fischer, 1991; McLachlin, 1997), alors que peu apparentes ou requises en contexte clinique. Ce faisant, le RCC-CO permet une compréhension plus nuancée de ce qu'est l'alliance de travail dans un contexte organisationnel par une toute nouvelle opérationnalisation. Les résultants novateurs obtenus faisant valoir les liens entre les trois dimensions originales et les critères d'efficacité de la consultation et la contribution capitale de l'un d'entre elles (entente professionnelle) peuvent donc s'expliquer par l'utilisation de ce nouvel instrument.

Enfin, en dépit d'un engouement senti dans les dix dernières années pour l'étude de l'attachement en contexte organisationnel (Yip et al., 2017), notamment dans le cadre de relations *leader-follower* (Davidovitz et al., 2007), patron-employé (Kafetsios, Athanasiadou, & Dimou, 2014) et conseiller financier-investisseur (Brown & Brown, 2008), il appert qu'elle n'avait pas à ce jour été étudiée dans le cadre spécifique de la relation client-consultant. Pour mesurer l'orientation d'attachement du consultant pouvant s'exprimer dans cette relation, une version adaptée au contexte organisationnel du ECR-

12 (Lafontaine et al., 2016), version brève du ECR (Brennan et al, 1998) a utilisée. Les indices de cohérence obtenus, similaires à ceux de Lafontaine et al. (2016), suggèrent la fidélité de cette adaptation. L'observation des liens significatifs entre l'orientation d'attachement teintée d'évitement et la compatibilité interpersonnelle et avec la qualité de la démarche, modéré par l'entente professionnelle, tout comme l'absence de résultat significatif lié à l'orientation d'attachement empreinte d'anxiété, peut être liée à cette mesure de l'attachement en contexte organisationnel, la mesure de l'attachement étant sensible au contexte de mesure (Ravitz et al., 2010).

Retombées scientifiques

Il est possible de dégager des conclusions de la présente étude des implications importantes pour l'avancement théorique en matière d'efficacité de la consultation en gestion. D'abord, les résultats obtenus documentent la perspective du consultant, tant dans ce qu'il considère pertinent pour témoigner de l'efficacité de sa pratique de consultation que sur les variables individuelles et interpersonnelles qui peuvent expliquer cette efficacité. Notamment, les données renseignent la communauté scientifique sur le rôle critique de l'alliance de travail, et en particulier l'entente professionnelle, aux yeux du consultant pour expliquer l'efficacité de la consultation.

Par ailleurs, la proposition du QEC-CO en qualité de nouvelle mesure de l'efficacité de la consultation en gestion s'intéressant à la perspective du consultant constitue une contribution importante de la thèse. Cet instrument, qui présente de bonnes propriétés

psychométriques, est opérationnalisé en deux sous-échelles théoriquement fort pertinentes proposant un portrait global de l'efficacité de la consultation en gestion par la considération simultanée de la démarche de consultation et des résultats qui en découlent. Ce questionnaire a bénéficié d'une élaboration rigoureuse s'appuyant sur des avancées empiriques en matière d'efficacité et de consultation et sur des propositions théoriques, notamment une définition conceptuelle et des critères et indicateurs de mesure utilisés par les chercheurs et les praticiens. Il propose une compréhension conceptuelle et opérationnelle solide pouvant contribuer à clarifier l'objet de mesure de l'efficacité de la consultation.

Ainsi, les critères d'efficacité de la consultation proposés dans la documentation reposaient à ce jour davantage sur l'expérience pratique de consultants chevronnés et les résultats provenant d'études de cas ou de recherches qualitatives. La présente étude est parmi les premières à réaliser une vérification statistique de la pertinence de ces critères en tant qu'indicateurs mesurables de l'efficacité de la consultation. Cela répond aux préoccupations des chercheurs (Fuqua et al., 1999; Head & Sorensen, 2005) déplorant le manque d'assises empiriques sur lesquelles baser un instrument de mesure de l'efficacité de la consultation et permet de faire face à l'un des obstacles complexifiant l'évaluation de la pratique. Cette étude permet aussi de défendre le caractère universel des énoncés retenus, par de bonnes performances psychométriques dans le cadre d'un modèle invariant, s'appliquant aux consultants pratiquant la consultation à l'interne ou à l'externe. Le QEC-CO fournit donc une piste de réponse aux auteurs questionnant l'existence de

tels critères pour une mesure fédératrice de l'efficacité de la consultation.

Toujours en ce qui a trait au QEC-CO, l'exercice empirique d'épuration des items a permis de proposer une version validée brève de 14 items, permettant d'expliquer un pourcentage de la variance appréciable. Cette version réduite du questionnaire permet une passation rapide, atout considérable pour favoriser la recherche en contexte organisationnel où les enjeux de temps sont source de grandes préoccupations (Greiner, et al., 2011). Ces considérations conceptuelles, méthodologiques et psychométriques contribuent à positionner le QEC-CO comme un instrument prometteur pour poursuivre la mesure de cette efficacité, mais aussi l'exploration de ce qui affecte, nuance ou explique l'efficacité de la consultation en gestion du point de vue du consultant.

De façon originale, l'utilisation du QEC-CO a permis la démonstration empirique du fort lien entre l'alliance de travail et l'efficacité de la consultation en gestion du point de vue du consultant. La présente étude se trouve parmi les premières à fournir des observations empiriques validant statistiquement ce lien. En effet, même si plusieurs auteurs et praticiens, à la lumière de leurs observations et de leur expérience professionnelle, se montraient convaincus de la contribution centrale de l'alliance de travail client-consultant à l'efficacité de la consultation (p. ex., Block, 2011; Hedge & Borman, 2008; Pellegrinelli, 2000), les données probantes pouvant appuyer ces propos étaient à ce jour manquantes. Ces résultats contribuent de façon majeure à l'avancement des connaissances scientifique en permettant de conclure qu'en contexte organisationnel,

plus l'alliance de travail (score global et trois dimensions) est bonne, meilleure est l'efficacité de la consultation (score global et deux critères). De plus, les résultats mettent également en lumière la contribution significative de l'entente professionnelle, surpassant statistiquement celle des dimensions des échanges contributifs et de la compatibilité interpersonnelle, et justifient un engouement pour cette dimension lors de futures recherches. Ainsi, les résultats de la présente étude se veulent à l'image des données issues des recherches cliniques en suggérant un rôle tout aussi fondamental de l'alliance de travail dans le cadre de mandats de consultation en gestion.

Une autre retombée théorique à considérer est l'adaptation et l'application de concepts issus de la psychologie clinique, tel que l'alliance de travail et la théorie de l'attachement, à la consultation en gestion. L'étude fournit de nouveaux appuis en faveur d'un pont conceptuel entre ces deux contextes de consultation, cliniques et organisationnels. Comme le soulignent Gilbert et Lancestre (2008), il est plus commun de référer aux sciences de la gestion et de l'administration pour camper les travaux s'intéressant à la consultation en gestion. Toutefois, les résultats de la présente étude, en mettant en lumière le caractère important de l'alliance de travail et la contribution de la théorie de l'attachement dans ce contexte de consultation, montrent comment le champ de la psychologie clinique peut fournir des explications nuancées et appropriées aux dynamiques organisationnelles. N'étant pas la première à se positionner en faveur d'une compréhension clinique des dynamiques client-consultant, les conclusions de l'étude vont appuyer les propos de Schein (1995) déclarant le contexte clinique comme le plus

pertinent pour révéler et comprendre les dynamiques organisationnelles. L'utilisation du cadre théorique de l'alliance de travail et du RCC-CO pour mesurer la relation client-consultant est un exemple précis de ce rapprochement possible entre les contextes de consultation clinique et organisationnelle. En effet, le RCC a été développé en s'inspirant à la fois des études cliniques, notamment des énoncés du WAI, mais également de la documentation théorique et empirique s'intéressant à la relation client-consultant dans un cadre organisationnel. En permettant l'observation de plusieurs liens entre les dimensions de l'alliance de travail et les critères d'efficacité de la consultation, les résultats de l'étude procurent des appuis en faveur d'une opérationnalisation multidimensionnelle de l'alliance de travail inspirée du contexte clinique, ce que ne permettait pas la seule mesure de confiance utilisée par certains auteurs.

Le rapprochement entre le contexte clinique et organisationnel s'illustre également par l'utilisation de la théorie de l'attachement. Son application à la pratique de la consultation en gestion fournit les premières données probantes significatives de son apport à la compréhension de la relation client-consultation et de l'efficacité de la consultation. De plus, les résultats de la présente étude peuvent contribuer à réduire le scepticisme subsistant à l'égard de la généralisation et de l'application d'une théorie développementale aux groupes et aux organisations. En effet, les résultats obtenus fournissent non seulement un nouvel éclairage à la relation client-consultant, mais témoignent également de la pertinence empirique de la théorie de l'attachement pour les chercheurs du domaine de la consultation en gestion. Ce faisant, l'ensemble de l'exercice

empirique réalisé encourage la poursuite de l'exploration de la contribution unique de la théorie de l'attachement à la pratique de la consultation, notamment pour mieux comprendre, expliquer et nuancer les processus relationnels entre le client et le consultant.

Retombées pratiques

La présente étude comporte également plusieurs retombées pratiques pertinentes pour les praticiens de la consultation, mais également pour les organisations-clientes. D'abord, cette étude fournit au praticien un bref outil de mesure de sa pratique lui permettant de l'évaluer. Une utilisation systématique du questionnaire pour chaque nouveau mandat permettrait une prise de conscience des forces et des écueils dans la gestion du processus d'intervention et contribuerait à réduire les possibles angles morts du consultant. De plus, cette pratique d'évaluation pourrait contribuer à réduire les récriminations faites aux consultants motivées par les nombreux enjeux éthiques et de crédibilité soulevés (p. ex., Hagenmayer, 2007; Ozley & Armenakis, 2000). De façon concrète, le consultant peut utiliser le QEC-CO de façon ponctuelle au terme du mandat pour objectiver sa perception de l'efficacité de la consultation et réaliser un bilan représentatif des forces et des limites de l'intervention menée, ou encore de façon continue pour apprécier l'évolution de l'efficacité en cours de mandat et post intervention. Ce portrait spécifique et graduel de l'efficacité de la consultation pourrait être dressé tout au long de la réalisation du mandat et permettrait de poser des actions préventives ou réparatrices en cours de route, améliorant de façon continue le service rendu. L'utilisation continue du QEC-CO en tant que partie intégrante de la consultation pourrait permettre de répondre au problème que

pose l'évaluation lorsqu'elle est désincarnée du processus d'intervention tel que le souligne Motamedi (2014).

Par ailleurs, après avoir constaté leur degré d'efficacité, les consultants peuvent se servir de cet outil à des fins de formation et de développement professionnel. D'abord, les énoncés du QEC-CO, en reposant sur des indicateurs d'efficacité de la consultation diversifiés, validés empiriquement et évaluant autant les résultats que l'exécution, permettent de structurer les efforts du consultant à l'endroit de l'optimisation de sa pratique. Ce faisant, l'utilisation du QEC-CO peut répondre aux critiques formulées à l'endroit des tentatives d'amélioration des consultants, décrites comme une juxtaposition d'interventions intuitives et oscillantes (Ernst & Kieser, 2003; Glückler & Armbrüster, 2005; Lalonde et al., 2015). En prenant connaissance de ces indicateurs d'efficacité et en s'autoévaluant, d'un mandat à l'autre, le consultant peut identifier ses propres pistes d'amélioration et en faire des objectifs professionnels concrets. Non seulement le consultant serait alors en mesure d'orienter sa pratique vers l'atteinte de l'efficacité, mais il est également reconnu que l'établissement d'objectifs autodéterminés clairs et pertinents augmente la performance individuelle dans un cadre professionnel (Latham & Kinne, 1974; Locke & Latham, 2002; Taing et al., 2013).

De plus, si le processus de consultation semble demeurer relativement le même d'une intervention à l'autre, comme le remarquent Lalonde et al. (2015), des objectifs spécifiques propres à la nature du mandat ou aux objectifs organisationnels poursuivis

peuvent quant à eux varier largement (p. ex., augmenter la performance financière de l'organisation, consolider la cohésion d'une équipe de travail). Le consultant peut donc bonifier le questionnaire en ajoutant des items mesurant des résultats spécifiques, découlant des objectifs fixés avec le client en début de mandat (p. ex., diminution du taux de roulement, augmentation de la performance des employés d'un département). En plus de balancer l'importance relative des deux critères d'efficacité en termes de nombre d'items, une telle pratique permettrait de considérer des spécificités propres au mandat ne pouvant être comprises par un instrument à visée universaliste, telles que la taille et le secteur de l'organisation, le contexte socioéconomique et la culture organisationnelle. De plus, si le QEC-CO à lui seul n'arrive pas à répondre aux préoccupations exprimées par certains à l'égard de la pertinence d'une mesure standard basée sur des critères universels (p. ex., Ernst & Kieser, 2003; Glückler & Armbrüster, 2005; Lalonde, 2011), l'ajout d'items sur mesure choisis d'un commun accord par le client et le consultant devrait pouvoir offrir un compromis satisfaisant à ces auteurs.

Cette étude implique également des retombées d'intérêt pour le client, notamment par la proposition du QEC-CO. En effet, le consultant pourrait présenter l'instrument à son client en début de mandat et, suivant la recommandation de Cummings et Worley (2014), prévoir des périodes ponctuelles d'évaluation conjointes de l'intervention. Ce faisant, même si basé sur la perspective du consultant, le QEC-CO peut renseigner l'organisation-cliente, en tant que première entité concernée et affectée par l'efficacité (ou l'inefficacité) de la consultation (Head & Sorenson, 2005), sur les standards de performance à exiger. Si

la connaissance des critères d'efficacité n'affranchit pas le client de l'exercice de confiance aveugle, que certains qualifient même d'acte de foi (*leap of faith*; Näslund, 2012; Nikolova et al., 2015), auquel il doit s'astreindre en l'absence de garantie quant à l'issue du mandat, les items associés à la démarche fournissent des informations permettant au client de réagir en cas de dérapage. Cet outil peut aussi conscientiser et éduquer le client quant aux attentes qu'il est réaliste d'avoir envers le processus et ses livrables, notamment pour qu'il puisse intervenir de façon judicieuse auprès du consultant en cas de besoin, comme le recommandent Adams et Zanzi (2004).

Outre la mesure et l'amélioration de sa pratique, les résultats de la présente étude encouragent également le consultant à se préoccuper de la qualité de l'alliance de travail, mais surtout de la façon dont celle-ci est établie et maintenue avec le client, considérant le rôle majeur de l'entente professionnelle. De plus, à l'instar de Richter (2008), les données obtenues encouragent les initiatives de formation académique et professionnelle à se centrer sur le développement sa capacité à établir et à maintenir une alliance de travail constructive en tant que compétence fondamentale, notamment pour les consultants en devenir. Les énoncés du RCC-CO, spécialement ceux associés à l'entente professionnelle, pourraient être utilisés comme des ancrs comportementales permettant au consultant une meilleure compréhension de ce qui compose l'alliance de travail et l'autoévaluation de sa compétence relationnelle. Ce faisant, selon les résultats obtenus, le consultant pourrait prioriser son développement à partir des items liés à la dimension de l'entente professionnelle et utiliser les autres items comme des cibles de développement

complémentaires.

Enfin, suivant les recommandations de De Haan (2012), l'étude figure parmi les premiers travaux à fournir des appuis empiriques incitant les consultants à s'intéresser à leur orientation d'attachement. Considérant les interrelations d'un attachement teinté d'évitement avec le processus relationnel et celui de l'efficacité de l'intervention, une meilleure connaissance de soi quant à son orientation peut permettre au consultant de mieux comprendre les défis qui le guettent au plan de la relation dans le cadre de son travail et des résultats obtenus. Cette caractéristique personnelle étant souvent inconsciente et tacite (Bowlby, 1973), l'utilisation d'un questionnaire dimensionnel bref, tel que la version adaptée du ECR-12 (Lafontaine et al., 2016), peut faciliter la prise de conscience du consultant de sa propre sécurité ou insécurité d'attachement. Ce faisant, le consultant gagnerait une meilleure connaissance de sa propre orientation d'attachement, mais également de ses enjeux et de ses limites personnelles en matière de proximité, d'accueil et de soutien à l'égard du client. Un consultant dont l'orientation d'attachement est teintée d'évitement pourrait devenir plus attentif à la dynamique relationnelle établie avec le client, notamment en ce qui concerne les aspects relatifs à la compatibilité interpersonnelle. Par exemple, le consultant pourrait identifier a priori les informations personnelles qu'il est à l'aise de partager avec son client afin de favoriser la création d'une relation personnelle et agréable, tout en répondant aux besoins de contrôle, d'autonomie et de distance typiques des individus ayant un attachement empreint d'évitement (Mikulincer & Shaver, 2016). Il pourrait aussi s'appliquer à trouver des stratégies

compensatoires permettant de développer les compétences relationnelles nécessaires à l'établissement de l'entente professionnelle. À titre d'exemple, le consultant pourrait élaborer un canevas d'entrevue à utiliser lors de l'entrée avec un nouveau client de façon à contribuer à la création d'une entente professionnelle lui rappelant de clarifier l'objectif commun et les tâches à réaliser, de délimiter le champ d'expertise de chacun et de s'entendre sur le niveau de collaboration et d'engagement attendu des deux parties. Par l'adoption de ces stratégies comportementales, le consultant miserait sur le développement de sa compétence relationnelle tout en s'assurant d'établir et de maintenir une alliance de travail satisfaisante avec son client pour éviter de possibles embûches au cours de la démarche de consultation.

Forces, limites de l'étude et contributions futures

Forces de l'étude

Outre ses importantes contributions aux plans théoriques et pratiques, l'étude présente bon nombre de forces à mentionner pour une appréciation optimale de sa valeur. D'abord, l'exercice d'élaboration et de validation du QEC-CO démontre une rigueur appréciable en proposant une démarche logique et structurée, suivant les lignes directrices des meilleures pratiques en matière de construction d'instrument psychométrique. À cet effet, la stratégie d'élaboration fait valoir un souci d'inclusion par une large recherche documentaire des différents courants théoriques et pratiques actuels. Le questionnaire s'appuie donc sur une conceptualisation de l'efficacité de la consultation documentée autant par des études qu'utilisée dans la pratique. De plus, les énoncés retenus pour la

version expérimentale ont été soumis à un panel constitué d'experts de la consultation avant d'être pré-testés auprès d'autres consultants en exercice. Cette procédure témoigne des efforts consentis afin d'appuyer la validité de construit, pour une mesure théoriquement pertinente et complète de l'efficacité de la consultation. La collecte de deux échantillons indépendants de consultants respectant les postulats de la taille d'échantillon minimale pour procéder aux analyses exploratoires et confirmatoires est un autre exemple de la qualité de l'exercice de validation.

Dans un autre ordre d'idées, les connaissances du champ de la consultation en gestion sont souvent remises en cause pour leur tendance à reposer sur des ouvrages anecdotiques ou intuitifs (Bronnenmayer et al., 2016; Oonk, 2016), plutôt que sur des données empiriques. La présente étude se démarque ainsi en proposant un devis de recherche quantitatif, en utilisant des outils de collecte de données présentant de bonnes qualités psychométriques et en révélant des données probantes significatives au plan statistique. Les analyses statistiques réalisées correspondent aux objectifs généraux et spécifiques de l'étude dans le respect des postulats de ces analyses.

L'obtention de deux échantillons totalisant 323 consultants relève par ailleurs d'un tour de force considérant les nombreux défis entourant le recrutement de consultants décrits précédemment. Le fait que près de 80 % de l'échantillon soit composé de consultants externes défie les attentes, particulièrement dans le contexte québécois. Pour atteindre la taille d'échantillon recherchée, la stratégie de recrutement privilégiée mérite une mention

comme résultante des efforts soutenus investis dans l'étude. En effet, plus de 800 courriels d'invitations personnalisés ont été acheminés à des consultants ou encore à des directions d'organisations.

La présente étude se démarque également par une innovation dans le choix des variables à l'étude. Si les publications à l'égard du processus de consultation (p. ex., Block, 2011; Lalonde & Adler, 2013) ou encore de ses enjeux et défis (p. ex., Erhardt & Nippa, 2005; Hagenmayer, 2007; Wright & Kitay, 2002) sont relativement abondantes, rares sont celles s'étant intéressées aux processus psychologiques internes et aux dynamiques relationnelles ayant lieu dans le cadre d'un mandat de consultation. La présente étude est la première à s'intéresser au lien entre l'alliance de travail et l'efficacité de la consultation à l'aide d'instruments (QEC-CO et RCC-CO) conçus spécifiquement à cette fin et en se penchant spécifiquement sur la perspective des consultants. Les résultats empiriques obtenus ont confirmé ces choix. De surcroît, la présente étude propose à notre connaissance et selon la recension documentaire réalisée, une première application de la théorie de l'attachement dans le cadre spécifique de la consultation en gestion. Ce premier exercice est d'autant plus intéressant que les résultats obtenus sont significatifs.

Enfin, l'utilisation du questionnaire MCSD aux fins de contrôle de la désirabilité sociale s'est avérée un choix méthodologique judicieux considérant les liens significatifs entre la désirabilité sociable et les variables à l'étude. Dans la même veine, en plus de permettre une description détaillée de l'échantillon, l'administration d'un questionnaire

sociodémographique a permis de tester le lien entre l'âge et les variables à l'étude. Le contrôle statistique de la désirabilité sociale et de l'âge limite la contamination des données et permet l'obtention de résultats plus précis et plus fiables statistiquement.

Limites et recherches futures

Tout en considérant la pertinence et l'intérêt des résultats obtenus pour les communautés scientifiques et pratiques, la présente étude présente toutefois certaines limites conceptuelles et méthodologiques à prendre en compte. La première relève de l'utilisation de questionnaires d'évaluation autorapportés dans le cadre d'étude réalisée en contexte organisationnel, tel que le notent Podsakoff et Organ (1986). Bien qu'une mesure de désirabilité sociale ait été prévue dans la deuxième étude afin d'en limiter les répercussions, d'autres stratégies pourraient être déployées dans de futures recherches. Une collecte de données auprès de dyades client-consultant pourrait établir un meilleur paramétrage de ces biais (Podsakoff & Organ, 1986). De plus, l'évaluation de l'efficacité pourrait être mesurée par une tierce partie, telle que les membres du système-client, un pair consultant ou encore un supérieur hiérarchique. Chacun pourrait être invité à remplir une version adaptée du QEC pour une triangulation des données en vue de limiter ces biais et d'augmenter la précision de la mesure.

Malgré la rigueur de l'exercice de validation préliminaire suggérant de bonnes qualités psychométriques du QEC-CO, certains types de validité restent à développer pour conclure à la validation complète de l'instrument, dont la validité convergente. De

prochaines études pourraient mesurer à la fois le QEC-CO et un outil conçu dans le même esprit, tel que l'index de O'Driscoll et Eubanks (1993) pour obtenir les appuis nécessaires à ce type de validité. De plus, la validité de critère de l'instrument a été établie préliminairement avec une mesure subjective du succès de l'intervention, liée significativement aux résultats à valeur ajoutée et ne partageant pas de lien avec la qualité de la démarche. Toutefois, pour convenir de la validité critériée de l'ensemble de l'instrument, l'étude mériterait d'être reconduite en incluant la mesure de variables analogues à l'efficacité de la consultation, telles que la satisfaction des individus touchés par l'intervention et la performance du consultant. Finalement, la vérification de la stabilité temporelle de l'instrument pourrait être réalisée par l'administration du QEC-CO en plusieurs temps de passation, par exemple au terme de l'intervention et dans le semestre suivant l'intervention. L'obtention d'indices de fidélité et de validité supplémentaires permettrait de bonifier les propriétés psychométriques du QEC-CO et ainsi encourager son utilisation dans de futures recherches.

Une autre limite est associée à l'utilisation de la mesure de l'alliance (RCC). Ce nouvel instrument de mesure bénéficie de mesures de validation prometteuses, mais limitées. L'interprétation des résultats doit donc être faite avec prudence. Des exercices de validation complémentaires doivent faire l'objet de futures études pour réaliser par exemple, des analyses factorielles confirmatoires auprès d'un échantillon bonifié, permettant notamment de confirmer la structure factorielle, de mesurer la validité critériée et de tester la validité convergente. Considérant ses interrelations avec le WAI, il serait

d'autant plus intéressant d'utiliser cet instrument de référence pour tester la validité convergente du RCC-CO. La réalisation d'une étude de validation complète du RCC-CO permettrait aussi de promouvoir cet instrument pour les études s'intéressant à la mesure de l'alliance de travail en contexte de consultation en gestion et d'en faire une mesure de référence, similaire au rôle joué par le WAI dans les études cliniques.

De futures études pourraient aussi avoir des visées de diversification de l'échantillon pour une meilleure représentativité, notamment des consultants internes. Le recrutement de consultants internes s'est avéré très complexe par la difficulté d'accès à leurs coordonnées. En effet, rares sont les organisations diffusant publiquement les coordonnées de leurs ressources internes. De plus, au plan éthique, la sollicitation de membres salariés d'une organisation exige l'obtention préalable de l'approbation de la haute direction. Plusieurs invitations sont ainsi restées sans réponses, malgré les tentatives de relances, ce qui peut expliquer le nombre moindre de consultants internes. Afin d'augmenter la représentativité des consultants internes, des partenariats devront être établis avec de grandes organisations employant des consultants internes en gestion, tels que des conseillers en ressources humaines ou en développement organisationnel.

Par ailleurs, si les deux étapes de l'étude s'attardent au point de vue du consultant, les résultats gagneraient à être mis en perspective au sein de dyades client-consultant. Ce type d'étude permettrait de comparer les perceptions du client et du consultant au regard d'une même expérience vécue tant en ce qui concerne l'alliance que de l'efficacité de la

consultation. L'obtention d'un échantillon apparié client-consultant dans le cadre d'études s'intéressant à l'attachement fournirait aussi l'opportunité d'examiner des modèles d'interdépendance acteurs-partenaires (Kashy & Snyder, 1995) entre les orientations d'attachement du client et celles du consultant tel que préconisé par certains chercheurs (Harms, 2011; Paetzold, 2015). Ces modèles permettraient de tenir compte de l'influence réciproque (interdépendance) des membres de la dyade de sorte à évaluer l'effet acteur (p. ex., le consultant) en contrôlant l'effet du partenaire (p. ex., le client) et vice versa (Cook & Kenny, 2005). Il serait ainsi intéressant d'examiner, entre autres, comment l'association négative entre l'orientation d'attachement empreint d'évitement du consultant et la compatibilité interpersonnelle, peut teinter la perception du client. De tels modèles d'interdépendance acteurs-partenaires ont été testés dans d'autres contextes (p. ex., Davidovitz et al., 2007; Marmarosh et al., 2014). Ces analyses au sein de la dyade client-consultant permettraient une compréhension raffinée des dynamiques survenant en contexte de consultation en gestion, au profit des communautés scientifiques et pratiques.

Finalement, en dépit de résultats originaux appuyant l'existence de liens significatifs entre l'attachement du consultant, l'alliance de travail et l'efficacité de la consultation, la nature transversale de la collecte ne permet pas d'examiner la séquence temporelle des liens entre ces variables. La conduite d'études longitudinales apparaît comme une étape incontournable dans la poursuite des travaux sur la consultation en gestion, d'autant plus que la plupart des avancées empiriques reposent sur des données provenant d'études transversales (p. ex., Appelbaum & Steed, 2005; Ben-Gal & Tzafrir, 2011; Marcotte-

Dubuc, 2016). Ce type de devis de recherche permettrait de détecter des changements dans la perception de la consultation au fil du temps auprès de l'échantillon étudié. Ainsi, à la manière dont Masdonati et al. (2014) ont observé le rôle de l'alliance de travail dans l'évolution de l'efficacité de la consultation en contexte de consultation de carrière, de futures études utilisant un devis de recherche longitudinal pourraient tenter de reproduire les résultats de la présente étude ou s'intéresser à des modèles intégrateurs de l'efficacité de la consultation incluant d'autres facteurs prédictifs. À titre d'exemples, des facteurs d'efficacité tels que les caractéristiques du consultants (incluant ses compétences et habiletés, sa personnalité et son orientation d'attachement), l'alliance de travail, l'implication du système-client, l'appui des parties prenantes et la stabilité de l'organisation-cliente pourraient être intégrés dans un modèle de prédiction longitudinale de l'efficacité de la consultation.

Conclusion

Les travaux réalisés dans le cadre de cette thèse doctorale avaient pour objectifs de mesurer et d'expliquer l'efficacité de la consultation en gestion telle que perçue par le consultant, principal responsable de cette pratique. Les résultats empiriques obtenus permettent de statuer de l'atteinte de ces objectifs globaux et de positionner cette démarche de recherche comme un exercice rigoureux offrant aux chercheurs et aux praticiens des réponses et une réflexion pertinente pour mieux mesurer, comprendre et expliquer l'efficacité de la consultation en gestion.

En définitive, cette recherche apporte une contribution importante en permettant désormais la mesure de l'efficacité de la consultation par la proposition du QEC-CO en qualité de mesure relativement brève, complète et centrée sur des éléments objectifs plutôt que des perceptions subjectives. Ce nouvel instrument se distingue des mesures existantes en répondant à des critères de fidélité et de validité et par son caractère intégrateur et spécifique au contexte de la consultation en gestion. Le QEC-CO permet en retour de considérer l'apport de deux variables explicatives, l'une largement suggérée dans la documentation, mais non validée, l'alliance de travail, et l'autre rarement considérée dans les études en contexte organisationnel, et jamais dans la relation client-consultant, l'orientation d'attachement. Cet exercice expose des résultats novateurs faisant valoir la contribution centrale de l'alliance de travail, mais avant tout de la dimension de l'entente

professionnelle, par son lien direct avec l'efficacité de la consultation et ses critères, et par son rôle de modérateur dans le lien entre l'attachement empreint d'évitement du consultant et la qualité de la démarche de consultation. L'étude de ces variables propose un rapprochement conceptuel et empirique entre la psychologie clinique et la consultation organisationnelle par l'adaptation et l'application des concepts cliniques de l'alliance de travail et de l'attachement, tous deux considérés comme des théories porteuses en psychologie clinique.

Ces avancées pourront être utiles aux chercheurs intéressés par la question complexe de la consultation en gestion. Par les résultats obtenus, la présente étude vise à susciter l'intérêt de la communauté scientifique de façon à ce que de prochaines recherches utilisent le QEC-CO et tentent de développer et approfondir les connaissances en matière d'efficacité de la consultation, notamment dans ce qui peut l'expliquer. Ce faisant, d'autres pourront examiner la contribution des autres caractéristiques individuelles du consultant, telles que la personnalité, l'estime de soi et le sentiment d'auto-efficacité, et des caractéristiques de la dynamique relationnelle en jeu pour ainsi tenter de compléter cette première esquisse.

Aux praticiens soucieux d'améliorer leur pratique, la présente étude offre plusieurs pistes de réponses. Celles-ci prennent tantôt la forme d'un outil d'évaluation de leur pratique à utiliser de façon systématique, et tantôt celle de données probantes sur lesquelles appuyer et orienter le processus de consultation et leur façon d'intervenir auprès

de leur client. En ce sens, la recherche dévoile des liens entre un processus interne psychologique (orientation d'attachement), le processus relationnel (alliance de travail) et le processus d'intervention (efficacité de la consultation) concernant directement le consultant. Ces nouvelles connaissances ouvrent la voie à un exercice praxéologique par lequel le consultant peut s'observer dans l'action et poser des gestes concrets lui permettant de sceller une entente professionnelle de qualité, favorisant ainsi l'atteinte d'une démarche de qualité et de résultats créant une valeur pour l'organisation, et prévenant également les possibles répercussions délétères d'un attachement teinté d'évitement.

Par ces résultats éclairants et novateurs, la présente étude se positionne comme un jalon important permettant une meilleure évaluation, compréhension et explication de l'efficacité de la consultation, et conséquemment une meilleure pratique des consultants, pour le bénéfice des consultants, des organisations-clientes et de la communauté scientifique. Par sa méthodologie rigoureuse et ses données probantes, la présente étude peut contribuer à améliorer la confiance des organisations-clientes et de la société à l'endroit des services de consultation en gestion. De meilleures balises et connaissances de cette pratique peuvent ultimement contribuer à mieux soutenir les organisations devant relever des défis importants de productivité et de compétitivité.

Références

- Adams, S. M., & Zanzi, A. (2004). Academic development for careers in management consulting. *Career Development International*, 9, 559-577.
- Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Water, E., & Wall, S. (1978). *Patterns of attachment: A psychological study of the Strange Situation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Ajmal, M. M., Nordström, F., & Helo, P. (2009). Assessing the effectiveness of business consulting in operations development projects. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58, 523-541.
- Alexander, L. B., & Luborsky, L. (1986). The Penn Helping Alliance Scales. Dans L. S. Greenberg & W. M. Pinsof (Éds), *Guilford clinical psychology and psychotherapy series. The psychotherapeutic process: A research handbook* (pp. 325-366). New York, NY, US: Guilford Press.
- American Psychological Association (APA). (2007). Guidelines for education and training at the doctoral and postdoctoral levels in consulting psychology / organizational consulting psychology. *American Psychological Association*, 62, 980-992.
- Andrews, G. (1999). Efficacy, effectiveness and efficiency in mental health service delivery. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 33, 316-322.
- Anders, S. L., & Tucker, J. S. (2000). Adult attachment style, interpersonal communication competence, and social support. *Personal Relationships*, 7, 379-389.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Appelbaum, S. H., & Steed, A. J. (2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development*, 24(1), 68-93.
- Armenakis, A. A., & Burdick, H. B. (1988). Consultation research: Contributions to practice and directions for improvement. *Journal of Management*, 14, 339-365.
- Armstrong-Stassen, M. (1998). The effect of gender and organizational level on how

- survivors appraise and cope with organizational downsizing. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34, 125-142.
- Banai, M., & Tulimieri, P. (2013). Knowledge, skills and personality of the effective business consultant. *Journal of Management Development*, 32, 886-900.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20, 85-106.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(2), 9-30.
- Ben-Gal, H. C., & Tzafrir, S. S. (2011). Consultant-client relationship: One of the secrets to effective organizational change? *Journal of Organizational Change Management*, 24, 662-679.
- Bergeron, J. L. (1977). L'évaluation du rendement: perceptions de l'employé, de son supérieur et de ses collègues. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 32, 603-620.
- Bernier, M. (2012). *Les critères et les facteurs d'efficacité de la consultation du point de vue des clients* (Thèse de doctorat inédite). Université de Sherbrooke, QC, Canada.
- Bioy, A., Bénony, H., Chahraoui, K., & Bachelart, M. (2012). Évolution du concept d'alliance thérapeutique en psychanalyse, de Freud à Renik. *L'Evolution psychiatrique*, 77, 342-351.
- Block, P. (2011). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Blunsdon, B. J. (2002). *Beneath fashion: why is there a market for management consulting services?*. Repéré à <http://canback.com/archive/blunsdon.pdf>
- Bordeleau, Y. 1998. *Carrière de consultant : concepts et applications*. Montréal, QC : Éditions Nouvelles.
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 13, 252-260.
- Bowlby, J. (1973). *Attachment and loss: Vol. 2: Separation*. New York, NY: Basic Books.
- Bowlby, J. (1982). *Attachment and loss: Vol. 1. Attachment* (2^e éd.). New York, NY: Basic Books.

- Bowlby, J. (1988). *A secure base: Clinical applications of attachment theory*. London, UK: Routledge.
- Brennan, K. A., Clark, C. L., & Shaver, P. R. (1998). Self-report measurement of adult attachment: an integrative overview. Dans J. A. Simpson & W. S. Rholes (Éds), *Attachment theory and close relationships* (pp. 46–76), New York, NY: Guilford Press.
- Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016). Determinants of perceived success in management consulting: An empirical investigation from the consultant perspective. *Management Research Review*, 39, 706-738.
- Bruck, E., Arnold, W., Aderholt, S., & Muran, J. C. (2006). Predictive validity of patient and therapist attachment and introject styles. *American Journal of Psychotherapy*, 60, 393-406.
- Burke, W. W., Clark, L. P., & Koopman, C. (1984). Improve your OD project's chances for success. *Training & Development Journal*, 38(9), 62-68.
- Byrd, K. R., Patterson, C. L., & Turchik, J. A. (2010). Working alliance as a mediator of client attachment dimensions and psychotherapy outcome. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 47, 631-636.
- Cameron, K. (2010). *Organizational effectiveness*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. Dans E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Éds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Castonguay, L.G., Constantino, M.J., & Holtforth, M.G. (2006). The working alliance: Where are we and where should we go? *Psychotherapy*, 43, 271–279.
- Carucci, R. A., & Tetenbaum, T.J. (2000). *The value-creating consultant: How to build and sustain lasting client relationships*. New York, NY: AMACOM
- Church, A. H. (2017). The art and science of evaluating organization development interventions. *OD Practitioner*, 49(2), 26-35.
- Church, A. H., & Waclawski, J. (2008). Establishing successful client relationships. Dans J. W. Hedge & W. C. Borman (Éds), *The I/O consultant: Advice and insights for building a successful career* (pp. 205-213). Washington, DC: American Psychological Association.

- Clark, B. H. (2000). Managerial perceptions of marketing performance: efficiency, adaptability, effectiveness and satisfaction. *Journal of Strategic Marketing*, 8(1), 3-25.
- Clark, T. (1995). *Managing consultants: Consultancy as the management of impressions*. London, UK : McGraw-Hill Education.
- Clark, T., & Salaman, G. (1998). Creating the 'right' impression: towards a dramaturgy of management consultancy. *Service Industries Journal*, 18(1), 18-38.
- Coghlan, D., & McIllduff, E. (1995). Process consultation and the person-centered approach: Schein and Rogers on the helping process. *Organization Development Journal*, 13(3), 45-56.
- Connors, M. E. (1997). The renunciation of love: Dismissive attachment and its treatment. *Psychoanalytic Psychology*, 14, 475-493.
- Cook, W. L., & Kenny, D. A. (2005). The actor-partner interdependence model: A model of bidirectional effects in developmental studies. *International Journal of Behavioral Development*, 29, 101-109.
- Cooke, B. (1997). From process consultation to a clinical model of development practice. *Public Administration & Development*, 17, 325-340.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change* (10^e éd.). Nashville, TN: South-Western College Publishing.
- Cunningham, J. B. (1977). Approaches to the evaluation of organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 2, 463-474.
- Czerniawska, F. (2007). *The trusted firm: How consulting firms build successful client relationships*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Izsak, R., & Popper, M. (2007). Leaders as attachment figures: Leaders' attachment orientations predict leadership-related mental representations and followers' performance and mental health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 632-650.
- De Haan, E. (2012). Back to basics II: How the research on attachment and reflective-self function is relevant for coaches and consultants today. *International Coaching Psychology Review*, 7, 194-209.
- De Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y., & Eriksson, P. O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship,

- personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68, 189-207.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.
- Drake, D. B. (2009). Using attachment theory in coaching leaders: The search for a coherent narrative. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 49-58.
- Drucker, P. F. (1963). Managing for business effectiveness. *Harvard Business Review*, 41(3), 53-60.
- Drucker, P.F. (1979). "Why management consultants?" Dans M. Zimer and H. Smiddy (Éds.), *The evolving science of management* (pp. 475-478). New York, NY: AMACOM.
- Dunkle, J. H., & Friedlander, M. L. (1996). Contribution of therapist experience and personal characteristics to the working alliance. *Journal of Counseling Psychology*, 43, 456-460.
- Ehrhardt, A., & Nippa, M. (2005). Far better than nothing at all: Towards a contingency-based evaluation of management consulting services. *Freiberg Working Papers*, 9, 1-19.
- Ernst, B., & Kieser, A. (2003). *Why neither manager nor consultants need nor want systematic evaluations of consulting engagements*. Communication présentée au 63e Annual Meeting of the Academy of Management Conference, Seattle, USA.
- Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society*, 120, 253-290.
- Ferrer, M. I. (1997). L'évaluation des prestations de conseil en management stratégique: de la performance à la cohérence. *Association internationale de management stratégique*, 25, 1-23.
- Fiedler F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149-190.
- Foucher, R. (2007). Mesurer les compétences, le rendement et la performance: clarification des termes et proposition d'un modèle intégrateur. Dans V. Haines, & S. Saint-Onge (Éds), *Gestion des performances au travail* (pp. 53-95). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.

- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., ... & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27, 784-801.
- Fullerton, J., & West, M. A. (1996). Consultant and client: Working together? *Journal of Managerial Psychology*, 11, 40-49.
- Fuqua, D. R., Newman, J. L., & Dickman, M. M (1999). Barriers to effective assessment in organizational consultation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(1), 14-23.
- Fuqua, D. R., Newman, J. L., Simpson, D. B., & Choi, N. (2012). Who is the client in organizational consultation?. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64, 108-118.
- Game, A. M. (2008). Negative emotions in supervisory relationships: The role of relational models. *Human Relations*, 61, 355-393.
- Gilbert, P. (2002). Conseil et psychologie des organisations. *Psychologie du travail et des organisations*, 8(2), 1-205.
- Gilbert, P., & Lancestre, A. (2008). Penser le conseil en management. *Le journal des psychologues*, 8, 68-71.
- Glückler, J., & Armbrüster, T. (2003). Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. *Organization Studies*, 24, 269-297.
- Greiling, D. (2006). Performance measurement: a remedy for increasing the efficiency of public services?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55, 448-465.
- Greenson, R. R. (1965). The working alliance and the transference neurosis. *The Psychoanalytic Quarterly*, 34, 155-181.
- Greiner, L., & Ennsfellner, I. (2010). Management Consultants as Professionals, or Are They? *Organizational Dynamics*, 39, 72-83.
- Greiner, L., Motamedi, K., & Jamieson, D. (2011). New consultant roles and processes in a 24/7 world. *Organizational Dynamics*, 40, 165-173.
- Grima, F., & Trépo, G. (2011). Internal consultants: Why do clients use them and for what benefits?. *European management journal*, 29, 144-154.

- Gysbers, N. C., Heppner, M. J., & Johnston, J. A. (2009). *Career counseling: Contexts, processes, and techniques* (3^e éd.). Alexandria, VA: American Counseling Association.
- Hagenmeyer, U. (2007). Integrity in management consulting: A contradiction in terms? *Business Ethics: A European Review*, 16(2), 107-113.
- Hamilton, E. E. (1988). The facilitation of organizational change: An empirical study of factors predicting change agents' effectiveness. *The Journal of applied behavioral science*, 24(1), 37-59.
- Hardy, G. E., & Barkham, M. (1994). The relationship between interpersonal attachment styles and work difficulties. *Human Relations*, 47, 263-281.
- Harms, P. D. (2011). Adult attachment styles in the workplace. *Human Resource Management Review*, 21, 285-296.
- Hazan, C., & Shaver, P. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 511-524.
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and work: An attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 270-280.
- Harvey, W. S., Morris, T., & Müller Santos, M. (2017). Reputation and identity conflict in management consulting. *Human Relations*, 70, 92-118.
- Head, T. C., & Sorensen Jr, P. F. (2005). The evaluation of organization development interventions: An empirical study. *Organization Development Journal*, 23(1), 40-55.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Principles of organizational behavior*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Henri, J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap. *Managerial Finance*, 30(6), 93-123.
- Heppner, P. P., Wampold, B. E., & Kivlighan Jr, D. M. (2008) *Research design in counseling (research, statistics, program evaluation)* (3^e éd.). Pacific Grove, CA: Brooks Cole.
- Hindy, C. G., & Schwarz, J. C. (1994). Anxious romantic attachment in adult relationships. Dans M. B. Sperling & W. H. Berman (Éds.), *Attachment in adults: Clinical and developmental perspectives* (pp. 179-203). New York, NY, US: Guilford Press.

- Horvath, A. O., & Greenberg, L. S. (1989). Development and validation of the Working Alliance Inventory. *Journal of counseling psychology*, 36, 223-233.
- Horvath, A. O., & Greenberg, L. S. (1994). *The working alliance: Theory, research, and practice*. New York, NY: Wiley.
- Jang, Y., & Lee, J. (1998). Factors influencing the success of management consulting projects. *International Journal of Project Management*, 16(2), 67-72.
- Joplin, J. R., Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1999). Attachment behavior and health: Relationships at work and home. *Journal of Organizational Behavior*, 783-796.
- Kahnweiler, W. M. (2010). Organization development success and failure: A case analysis. *Organization Development Journal*, 28(2), 19-28.
- Kakabadse, N. K., Louchart, E., & Kakabadse, A. (2006). Consultant's role: a qualitative inquiry from the consultant's perspective. *Journal of Management Development*, 25, 416-500.
- Kaitz, M., Bar-Haim, Y., Lehrer, M., & Grossman, E. (2004). Adult attachment style and interpersonal distance. *Attachment & Human Development*, 6, 285-304.
- Kashy, D. A., & Snyder, D. K. (1995). Measurement and data analytic issues in couples research. *Psychological Assessment*, 7, 338-348.
- Kincaid, S. B., & Gordick, D. (2003). The return on investment of leadership development: Differentiating our discipline. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(1), 45-57.
- Ko, D. G. (2014). The mediating role of knowledge transfer and the effects of client-consultant mutual trust on the performance of enterprise implementation projects. *Information & Management*, 51, 541-550.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. Genève, Suisse: International Labour Office.
- Kumar, S., & Gulati, R. (2009). Measuring efficiency, effectiveness and performance of Indian public sector banks. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(1), 51-74.

- Lacey, M. Y. (1995). Internal consulting: perspectives on the process of planned change. *Journal of Organizational Change Management*, 8(3), 75-84.
- Lafontaine, M.-F., Brassard, A., Lussier, Y., Valois, P., Shaver, P. R., & Johnson, S. M. (2016). Selecting the best items for a short-form of the Experiences in Close Relationships Questionnaire. *European Journal of Psychological Assessment*, 32, 140-154.
- Lallier Beaudoin, M.-C., & Roy, F. (2012). *Critères d'efficacité de la consultation utilisés par les bureaux de consultants* [rapport de recherche inédit]. Université de Sherbrooke, QC, Canada.
- Lalonde, C. (2011). Challenging universal criteria in management consulting. Dans A. F. Buono, R. Grossmann, H. Lobnig, & K. Mayer (Éds), *The changing paradigm of consulting: Adjusting to the fast-paced world* (pp. 279-307). Charlotte, NC: IAP.
- Lalonde, C., Adler, C., & Gilbert, M.-H. (2015). Vers un nouveau professionnalisme? L'exemple des consultants en gestion comme figure d'hybridation professionnelle. *Communication présentée aux 14^e et 15^e Journées sur les Prospectives de Métier*, Paris, France.
- Lambrechts, F., Grieten, S., Bouwen, R., & Corthouts, F. (2009). Process consultation revisited: Taking a relational practice perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(1), 39-58.
- Latham, G. P., & Kinne, S. B. (1974). Improving job performance through training in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 59(2), 187-191.
- Legendre, R. (1993). Dictionnaire actuel de l'éducation (2^e éd.). Montréal, QC : Guérin.
- Leonard, H. D., Campbell, K., & Gonzalez, V. M. (2018). The Relationships among Clinician Self-Report of Empathy, Mindfulness, and Therapeutic Alliance. *Mindfulness*, 1-8.
- Leontiades, M., & Tezel, A. (1980). Planning perceptions and planning results. *Strategic Management Journal*, 1(1), 65-75.
- Lescarbeau, R., Payette, M., & St-Arnaud, Y. (2003). *Profession : consultant* (4^e éd.). Montréal, QC : Gaëtan Morin.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.

- Licensure of Consulting and I-O Psychologists (LCIOP) Joint Task Force. (2017). The licensure issue in consulting and I-O psychology: A discussion paper. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 10(2), 144–181.
- Liebowitz, B., & Blattner, J. (2015). On becoming a consultant: The transition for a clinical psychologist. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(2), 144-161.
- Lindon, L. (1995). Linking an intervention model to the Myers-Briggs Type Indicator, consultancy and managerial roles. *Journal of Managerial Psychology*, 10(4), 21-29.
- Lippitt, G. L. (1959). A study of the consultation process. *Journal of Social Issues*, 15(2), 43-50.
- Lippitt, G. L. (1977). Research on the consulting process. *Academy of Management Proceedings*, 1, 153-157.
- Lippitt, G. L., & Lippitt, R. (1986). *The consulting process in action*. San Diego, CA: University Associates.
- Little, L. M., Nelson, D. L., Wallace, J. C., & Johnson, P. D. (2011). Integrating attachment style, vigor at work, and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 464-484.
- Livian, Y. F. (2008). *Organisation : théories et pratiques* (4^e ed.). Paris, France : Dunod.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57, 705-717.
- Luborsky, L., Crits-Christoph, P., Alexander, L., Margolis, M., & Cohen, M. (1983). Two helping alliance methods for predicting outcomes of psychotherapy. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 171, 480-491.
- Lundberg, C. C., & Young, C. A. (2001). A note on emotions and consultancy. *Journal of Organizational Change Management*, 14, 530-538.
- Lungescu, F. (2017). *Les caractéristiques personnelles du consultant* (Thèse doctorale inédite). Université de Montréal, QC.
- Lungescu, F., Roy, F., & Savoie, A. (2013). Quand le psychologue devient un consultant efficace. *Psychologie Québec*, 30, 33-36.

- Marcotte-Dubuc, C. (2015). *Lien entre l'efficacité de la consultation organisationnelle et la relation client-consultant selon la perspective du client* (Thèse doctorale inédite). Université de Sherbrooke, QC.
- Marley, J. (2000). Efficacy, effectiveness, efficiency. *Australian Prescriber*, 23, 114-115.
- Marmarosh, C. L., Kivlighan Jr, D. M., Bieri, K., LaFauci Schutt, J. M., Barone, C., & Choi, J. (2014). The insecure psychotherapy base: Using client and therapist attachment styles to understand the early alliance. *Psychotherapy*, 51, 404-412.
- Martz, W. A. (2008). *Evaluating organizational effectiveness* (Thèse de doctorat, Western Michigan University). Repéré à <http://scholarworks.wmich.edu/dissertations/793>
- Masdonati, J., Perdris, S., Massoudi, K., & Rossier, J. (2014). Working alliance as a moderator and a mediator of career counseling effectiveness. *Journal of Career Assessment*, 22(1), 3-17.
- Matthews, J. R. (2011). Assessing organizational effectiveness: The role of performance measures. *Library Quarterly*, 81, 83-110.
- McLachlin, R. D. (1999). Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, 37, 394-404.
- McNeese-Smith, D. (1993). Leadership behavior and employee effectiveness. *Nursing Management*, 24(5), 38-40.
- Mikulincer, M., & Goodman, G. S. (2006). *Dynamics of romantic love: Attachment, caregiving, and sex*. New York, NY: Guilford Press.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). Boosting attachment security to promote mental health, prosocial values, and inter-group tolerance. *Psychological Inquiry*, 18, 139-156.
- Mikulincer, M., & Shaver P. R. (2016) *Attachment in adulthood: structure, dynamics, and change* (2^e éd.). New York, NY: The Guilford Press.
- Mikulincer, M., Shaver, P. R., Bar-On, N., & Ein-Dor, T. (2010). The pushes and pulls of close relationships: Attachment insecurities and relational ambivalence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 450-468.
- Mikulincer, M., Shaver, P. R., & Berant, E. (2013). An attachment perspective on therapeutic processes and outcomes. *Journal of Personality*, 81, 606-616.

- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morales, K., Keum, B. T., Kivlighan Jr, D. M., Hill, C. E., & Gelso, C. J. (2018). Therapist effects due to client racial/ethnic status when examining linear growth for client-and therapist-rated working alliance and real relationship. *Psychotherapy*, 55(1), 9-19.
- Morin, E. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Boucherville, QC : Gaétan Morin.
- Morrow, P., & McElroy, J. (2007). Efficiency as a mediator in turnover—organizational performance relations. *Human Relations*, 60, 827-849.
- Motamedi, K. (2014). ICE: Integrated consulting evaluation. *Organization Development Journal*, 32, 55-77.
- Myers, N. F. (2008). Bridging the theory-to-practice gap: Some thoughts from an internal OD consultant. *Human Resource Development Review*, 7, 469-471.
- Näslund, L. (2012). *The leap of faith: Creating trust on professional service markets* (Thèse de doctorat, Stockholm School of Economics). Repéré à <https://ex.hhs.se/dissertations/527463-FULLTEXT01.pdf>
- Neustadt, E., Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2006). The relationship between personality traits, self-esteem, and attachment at work. *Journal of Individual Differences*, 27, 208-217.
- Neustadt, E. A., Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2011). Attachment at work and performance. *Attachment & Human Development*, 13, 471-488.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63, 677-718.
- Nikolova, N., & Devinney, T. M. (2009). Influence and power dynamics in client-consultant teams. *Journal of Strategy and Management*, 2, 31-55.
- Nikolova, N., Möllering, G., & Reihlen, M. (2015). Trusting as a 'leap of faith': Trust-building practices in client-consultant relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 31, 232-245.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*. New York, NY: McGraw-Hill.
- O'Driscoll, M. P., & Eubanks, J. L. (1993). Behavioral competencies, goal setting, and OD practitioner effectiveness. *Group & Organization Management*, 18, 308-327.
- O'Roark, A. M. (2007). The best of consulting psychology 1900-2000: Insider perspectives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(3), 189-202.
- Oonk, H. W. (2016). *A better understanding of which factors influence the success of a management consulting project* (Thèse de doctorat, University of Twente). Repéré à http://essay.utwente.nl/71581/1/Oonk_MA_Faculty%20of%20Behavioural%2C%20Management%20and%20Social%20sciences.pdf
- Ostroff, C., & Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36, 1345-1361.
- Ozley, L. M., & Armenakis, A. A. (2000). "Ethical consulting" does not have to be an oxymoron. *Organizational Dynamics*, 28(4), 38-51.
- Paetzold, R. L. (2015). Attachment theory in organizational settings. Dans J. A., Simpson, W. S. Rholes, (Éds.), *Attachment theory and research* (pp. 261-286). New York, NY: Guilford Press.
- Pellegrinelli, S. (2002). Managing the interplay and tensions of consulting interventions: The consultant-client relationship as mediation and reconciliation. *Journal of Management Development*, 21, 343-365.
- Phillips, J. J., Trotter, W. D., & Phillips, P. P. (2015). *Maximizing the value of consulting: A guide for internal and external consultants*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Phillips, J., & Phillips, P. (2010). *The Consultant's Scorecard: Tracking ROI and bottom-line impact of consulting projects*. New York, NY: McGraw Hill Professional.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Ponterotto, J. G. (1996) Evaluating and selecting research instruments. Dans F. T. L. Leong & J. T. Austin (Éds.), *The psychology research handbook: A guide for graduate students and research assistants* (pp. 73-84). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Richard, M. P. (2012). *Caractéristiques de l'alliance de travail et son impact sur les résultats de la consultation organisationnelle* (Thèse de doctorat inédite). Université de Sherbrooke, Sherbrooke, QC, Canada.

- Richards, D. A., & Schat, A. C. (2011). Attachment at (not to) work: Applying attachment theory to explain individual behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96, 169-182.
- Ridley, C. R., & Mendoza, D. W. (1993). Putting organizational effectiveness into practice: The preeminent consultation task. *Journal of Counseling & Development*, 72, 168-177.
- Roy, F. (2005). *La consultation efficace dans les organisations : modélisation des représentations des consultants* (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal, QC, Canada.
- Roy, F. (2008). *La consultation en entreprise : théories, stratégies, pratiques*. Montréal, QC : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Roy, F., Marcotte-Dubuc, C., & Lallier Beaudoin, M. C. (2016, June). Mesure de l'alliance de travail en contexte organisationnel : Développement et validation du questionnaire de Relation Client-Consultant, versions client et consultant. *Communication par affiche présentée au congrès annuel de l'Association Canadienne de Psychologie*, Victoria, BC, Canada.
- Roy, F., & Savoie, A. (2007). La consultation en psychologie du travail : une question de relation...constructive. *Le Journal des psychologues*, 6(249), 53-57.
- Roy, F., & Savoie, A. (2012). Les critères d'efficacité en consultation: le point de vue des praticiens. *Le travail humain*, 75, 377-397.
- Schaffer, R. H. (1998). Overcome the fatal flaws of consulting: Close the results gap. *Business Horizons*, 41(5), 53-60.
- Schaffer, R.H. (2002). High-impact consulting: How clients and consultants can work together to achieve extraordinary results. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shaver, P. R., & Mikulincer, M. (2002). Attachment-related psychodynamics. *Attachment & Human Development*, 4, 133-161.
- Schein, E. H. (1969). *Process consultation: Its role in organization development*. New York, NY: Addison-Wesley OD Series.
- Schein, E. H. (1995). Process consultation, action research and clinical inquiry: Are they the same? *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 14-19.

- Schein, E. H. (1997). The concept of “client” from a process consultation perspective: A guide for change agents. *Journal of Organizational Change Management*, 10, 202-216.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. New York, NY: Addison Wesley OD Series.
- Shiflett, S. C. (1973). Performance effectiveness and efficiency under different dyadic work strategies. *Journal of Applied Psychology*, 57, 257-263.
- Simon, A., & Kumar, V. (2001). Clients’ views on strategic capabilities which lead to management consulting success. *Management Decision*, 39, 362-372.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Simpson, J. A. (1990). Influence of attachment styles on romantic relationships. *Journal of personality and social psychology*, 59, 971-980.
- Solomonson, W. L. (2012). Trust and the client–consultant relationship. *Performance Improvement Quarterly*, 25, 53-80.
- Solomonson, W. L. (2015). Should I stay or should I go? Client factors affecting relationship commitment in the consultative relationship. *Performance Improvement Quarterly*, 28(2), 91-106.
- Sicotte, C., Champagne, F., & Contandriopoulos, A. P. (1999). La performance organisationnelle des organismes publics de santé. *Ruptures, revue transdisciplinaire en santé*, 6(1), 34-46.
- Srithongrung, A. (2011). The causal relationships among transformational leadership, organizational commitment, and employee effectiveness. *International Journal of Public Administration*, 34, 376-388.
- St-Arnaud, Y. (2003). *L'interaction professionnelle: efficacité et coopération*. Montréal, QC : Presses de l’Université de Montréal.
- Stankiewicz, F. (2003). Des compétences de la firme aux compétences des salariés – Le point de vue non autorisé d’un économiste du travail. *Revue d’économie industrielle*, 102, 55-68.
- Statistique Canada. (2018). Services de conseils, *Le Quotidien*. Repéré sur le site de Statistique Canada : <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/170330/dq170330d->

[fra.pdf](#)

- Sturdy, A. (1997). The consultancy process—an insecure business?. *Journal of Management Studies*, 34, 389-413.
- Romano, V., Janzen, J. I., & Fitzpatrick, M. R. (2009). Volunteer client attachment moderates the relationship between trainee therapist attachment and therapist interventions. *Psychotherapy Research*, 19, 666-676.
- Ravitz, P., Maunder, R., Hunter, J., Sthankiya, B., & Lancee, W. (2010). Adult attachment measures: A 25-year review. *Journal of Psychosomatic Research*, 69, 419-432.
- Ribeiro Soriano, D. (2001). Quality in the consulting service—evaluation and impact: a survey in Spanish firms. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(1), 40-48.
- Taing, M. U., Smith, T., Singla, N., Johnson, R. E., & Chang, C. H. (2013). The relationship between learning goal orientation, goal setting, and performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 1668-1675.
- Taminiau, Y. T. A., Berghman, L. A., & Besten den, P. (2013). Informal client relationship development by consultants: The star players and the naturals. Dans A. Buono (Éd.), *Exploring the Professional Identity of Management Consultants* (pp. 51-71). Charlotte, NC: Academy of Management.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York, NY: Harper & Brothers.
- Tunwall, C. A., & Busbin, J. W. (1991). Consulting effectiveness in smaller companies: Guidelines for the consultant and user. *Journal of Organizational Change Management*, 4(4), 16-23.
- Ulvila, J. W. (2000). Building relationship between consultants and clients. *The American Behavioral Scientist*, 43, 1667-1680.
- Verstraeten, M. (2007). Consultants en organisation, stratégies et pratiques de l'intervention. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.
- Whittle, S., & Izod, K. (2009). *Mind-ful Consulting*. London, UK: Karnac Books.
- Winum, P. C., Nielsen, T. M., & Bradford, R. E. (2002). Assessing the impact of organizational consulting. Dans R. Lowman (Éd.), *The California School of Organizational Studies: Handbook of organizational consulting psychology: A*

comprehensive guide to theory, skills, and techniques (pp. 645-667), Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations*, 61(8), 1063-1086.

Wright, C., & Kitay, J. (2002). 'But does it work?' Perceptions of the impact of management consulting. *Strategic Change*, 11, 271-278.

Yip, J., Ehrhardt, K., Black, H., & Walker, D. O. (2017). Attachment theory at work: A review and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 185-198.

Younger, J., Younger, A., & Thompson, N. (2011). Developing the skills of HR business partnership: Consulting and change management. *Strategic HR Review*, 10(1), 6-14.

Appendice A

Questionnaire de Relation Client-Consultant, version consultant (QEC-CO)

Document retiré pour respect du droit d'auteur.

Document retiré pour respect du droit d'auteur.

Document retiré pour respect du droit d'auteur.

Appendice B

Adaptation au contexte organisationnel du ECR-12, version brève du *Experiences in
Close Relationships* (ECR)

Document retiré pour respect du droit d'auteur.

Appendice C

Version expérimentale du Questionnaire d'Efficacité de la Consultation,
version consultant (QEC-CO)

Questionnaire d'efficacité de la consultation, version consultant (QEC-CO)

Ce questionnaire vise à connaître l'évaluation que vous faites de l'efficacité du mandat réalisé. Pour y parvenir, des critères d'évaluation vous sont proposés.

En vous référant au dernier mandat réalisé, vous êtes invité à indiquer le degré d'atteinte de chacun des critères d'efficacité à l'aide de l'échelle suivante. Veuillez choisir ce qui est le plus près de votre évaluation.

- 1- Aucunement atteint (0%)

2- Atteint à 25%

3- Atteint à 50%

4- Atteint à 75%

5- Totalement atteint (100%)

N/A – Ne s'applique pas : Ce critère ne peut être utilisé pour évaluer l'efficacité du mandat

[illegible]

Appendice D

Preuve de publication – Article 1

De : de la part de Psychologie du Travail et des Organisations

Envoyé : 11 avril 2018 16:05

À : Marie-Claude Lallier Beaudoin

Objet : PTO - Votre article No. PTO-D-17-00033R2 est accepte pour publication

ELSEVIER EDITORIAL SYSTEM

Psychologie du Travail et des Organisations

Ref.: Ms. No. PTO-D-17-00033R2

Titre : Questionnaire d'efficacité de la consultation: élaboration et validation préliminaire d'une échelle de mesure de l'efficacité de la consultation en gestion

Cher(e) Ms. Lallier Beaudoin,

J'ai le plaisir de vous annoncer que votre article révisé a été accepté par le comité de rédaction et paraîtra dans un prochain numéro de la revue. Je vous en félicite sincèrement.

Vous recevrez prochainement l'épreuve de votre article pour fin de correction.

En vous remerciant vivement de votre précieuse collaboration.

Bien cordialement,

Christian Vandenberghe, Ph.D.

Rédacteur en chef

Psychologie du Travail et des Organisations

IMPORTANT:

- 1) Merci de vous assurer que votre serveur de mail ne vous interdit pas la réception de courriers électroniques envoyés par « elsevier.com », vous pourriez ne pas recevoir certains courriers importants.
- 2) Il vous est fortement recommandé d'avoir la dernière version d'Acrobat Reader, qui est disponible gratuitement sur : <http://www.adobe.fr/products/acrobat/readstep2.html>.
- 3) Pour accéder à certaines pages importantes du site, il faut activer les « pop up ». Veuillez bien à vérifier la configuration de votre navigateur Internet, et celle des barres de navigation telles que « Yahoo ! Tool bar », ou « Barre d'outils Google », et à désactiver le blocage des « pop up » sur le site de la revue. Cela ne vous expose à aucun risque.
- 4) Pour une première utilisation du système éditorial Elsevier (EES), un mode d'emploi et un guide sont disponibles sur la page d'accueil du site : <https://ees.elsevier.com/pto/>.

Appendice E

Lettre d'invitation – Étude 1

Lettre d'invitation officielle

Bonjour,

Je suis Marie Claude Lallier-Beaudoin, doctorante en psychologie organisationnelle de l'Université de Sherbrooke. Dans le cadre d'un programme de recherche, dirigé par Francine Roy, professeure à ce même département, je m'intéresse aux activités des consultants dans les organisations, notamment à celles qui peuvent l'aider à être le plus efficace possible dans leur pratique. Ainsi, de façon spécifique, actuellement, j'étudie la relation client-consultant dans un contexte de consultation organisationnelle et son impact sur le résultat de l'intervention. Même si tout le monde en reconnaît l'importance, cette relation a peu fait l'objet d'études en psychologie organisationnelle et par conséquent, la nature, les composantes, les indices utilisés pour l'évaluer ainsi que les activités menées qui la rendent optimale sont peu connus.

Puisque comme consultant, vous êtes très concernés par l'efficacité de votre pratique et que vous détenez les connaissances et l'expertise quant aux façons de faire des consultants, nous avons besoin de votre point de vue. Je suis donc à la recherche de consultants ayant, au cours des 3 dernières années, exercés au moins un mandat de changement organisationnel d'une durée d'au moins 6 mois pour répondre à un questionnaire en ligne lui permettant de décrire son expérience avec un client. Vous serez invités à vous référer à une seule expérience de consultation à votre choix.

Je vous sollicite donc, à titre de consultants ou consultantes, afin que vous participiez à cette étude. Pour participer à cette étude, vous êtes invités à cliquer sur l'hyperlien qui suit : <https://www.surveymonkey.com/s/SKPKCKV>

Vous y trouverez des explications complémentaires sur l'étude et votre acceptation officielle d'y participer vous conduira au questionnaire. Cela ne vous demandera que 15 minutes de votre temps. Je vous invite d'ailleurs à partager cet hyperlien avec les consultants de votre réseau, de façon à permettre à un grand nombre de consultants de participer à la recherche.

Je vous remercie de l'attention que vous porterez à cette invitation,

Marie-Claude Lallier Beaudoin, doctorante
Francine Roy, M.Ps., Ph.D.
Département de psychologie, FLSH
Université de Sherbrooke

Appendice F

Lettre d'invitation aux consultants – Étude 2

Lettre d'invitation aux consultants

Bonjour,

Je suis Marie-Claude Lallier Beaudoin, doctorante en psychologie organisationnelle de l'Université de Sherbrooke. Dans le cadre de ma thèse, dirigée par Francine Roy, professeure à ce même département, je m'intéresse à l'efficacité, à la relation client-consultant et aux caractéristiques du consultant dans le cadre d'interventions en organisation.

Puisque comme consultant(e), vous êtes très concerné par l'efficacité de votre pratique et que vous détenez les connaissances et l'expertise quant aux façons de faire des consultants, nous avons besoin de votre point de vue. Je vous sollicite donc, à titre de consultant(e), afin que vous participiez à cette étude. Pour ce faire, vous êtes invité à cliquer sur l'hyperlien qui suit :

<https://fr.surveymonkey.com/r/consultationudes>

Vous y trouverez des explications complémentaires sur l'étude et votre acceptation officielle d'y participer vous conduira au questionnaire. Cela ne vous demandera que 30 minutes de votre temps. Je vous invite d'ailleurs à partager cet hyperlien avec les consultants de votre réseau, de façon à permettre à un grand nombre de consultants de participer à la recherche.

Je vous remercie de l'attention que vous porterez à cette invitation,

Marie-Claude Lallier Beaudoin

Doctorante en recherche-intervention en psychologie organisationnelle (Ph.D.)

Département de psychologie, FLSH

Université de Sherbrooke

Appendice G

Lettre d'invitation aux directions d'organisation – Étude 2

Lettre d'invitation aux directions d'organisation

Bonjour,

Je suis Marie-Claude Lallier Beaudoin, doctorante en psychologie organisationnelle de l'Université de Sherbrooke. Dans le cadre de ma thèse, dirigée par Francine Roy, professeure à ce même département, je m'intéresse à l'efficacité, à la relation client-consultant et aux caractéristiques du consultant dans le cadre d'interventions en organisation.

Ainsi, je suis à la recherche de consultants - ou conseillers - internes ou externes effectuant notamment des mandats de développement organisationnel, formation ou dotation. Ce faisant, je vous invite à partager l'hyperlien qui suit avec les conseillers de votre organisation:

<https://fr.surveymonkey.com/r/consultationudes>

Pour obtenir des informations supplémentaires ou pour me poser vos questions au sujet de cette recherche, je vous invite à communiquer avec moi à l'adresse courriel marie-claude.lallier.beaudoin@usherbrooke.ca.

Je vous remercie de l'attention que vous porterez à cette invitation,

Marie-Claude Lallier Beaudoin

Doctorante en recherche-intervention en psychologie organisationnelle (Ph.D.)

Département de psychologie, FLSH

Université de Sherbrooke

Appendice H

Formulaire de consentement – Étude 1

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

(Consultant-Objectif 3)

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche qui porte sur la relation client-consultant dans un contexte de consultation organisationnelle et son impact sur le résultat des mandats. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Votre consentement à participer à ce projet de recherche est convenu à partir du moment où vous acheminez par voie électronique le questionnaire de recherche hébergé sur le WEB et encrypté lors du transfert des données.

Titre du projet

Étude de l'impact des activités du processus relationnel sur l'efficacité de la consultation auprès des entreprises.

Personnes responsables du projet

Francine Roy, professeur au département de psychologie de l'Université de Sherbrooke, est responsable de ce projet. Vous pouvez joindre Francine Roy au numéro de téléphone 819-821-8000, poste 65224, pour toute information supplémentaire ou tout problème relié au projet de recherche. Cette recherche est subventionnée par le Fonds de recherche sur la société et la culture du Québec.

Objectifs du projet

L'objectif de ce projet est d'établir la relation entre les activités menées par le consultant pour établir et maintenir une relation avec un client pendant un processus de consultation et les critères d'efficacité de l'intervention. Cela vise à répondre à des questions comme : Quelles sont les activités importantes du consultant dans le cadre du processus relationnel d'un mandat de consultation? À quel critère d'efficacité est associée une activité du processus relationnel?

Raison et nature de la participation

Il vous est proposé de participer à cette recherche puisque vous êtes un consultant qui a réalisé un mandat de changement organisationnel au cours des trois dernières années. Ce mandat a eu une durée d'au moins 6 mois. Comme consultant, vous êtes en constante relation avec votre client et souhaitez que chacun de vos mandats soit exécuté avec efficacité. Votre participation fournira des données précieuses pour mieux comprendre cette efficacité et les moyens pour l'atteindre.

Votre participation à ce projet implique de prendre 15 minutes de votre temps pour répondre à un questionnaire WEB. Vous pourrez le faire au moment qui vous convient le

mieux. Vous aurez à répondre à des questions sur les critères que vous utilisez pour évaluer l'efficacité de votre efficacité dans la réalisation d'un mandat et sur les activités relationnelles que vous menez lors de vos rencontres avec le client.

Avantages pouvant découler de la participation

Votre participation à ce projet de recherche ne comporte aucun avantage financier. Par ailleurs, les informations que vous fournirez contribueront à l'avancement des connaissances entourant la l'efficacité de la consultation et la manière de mener le processus relationnel en cours de mandat dans les organisations.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps au moment qui vous convient le mieux.

Droit de retrait sans préjudice

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Ainsi, tant que vous n'acheminez pas le questionnaire en cliquant sur « Acheminer le questionnaire » à la fin de celui-ci, il vous est possible de retirer votre participation à cette étude.

Toutefois, puisqu'une fois le questionnaire acheminé, il est impossible de savoir qui l'a complété, il ne vous sera pas possible de demander le retrait de vos réponses de la banque de données.

Compensation financière

Aucune compensation financière n'est prévue dans le cadre de ce projet.

Confidentialité, partage, surveillance et publications

Durant votre participation à ce projet de recherche, la chercheuse responsable recueillera et consignera dans un dossier de recherche les renseignements vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis. Ils peuvent comprendre les informations suivantes : âge, sexe, statut de consultant, type et taille de votre organisation cliente, ville où se trouve votre organisation cliente, type de mandat, durée du mandat, formation académique, nombre de rencontres avec le client, etc.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, les données recueillies sont anonymes. À aucun moment, il ne vous est demandé de fournir votre nom ou celui de votre entreprise ou de celle du client.

La chercheuse principale de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera quoi que ce soit qui puisse permettre de vous identifier.

Les données recueillies seront conservées, sous clé, pour une période n'excédant pas 5 ans après la fin de ce programme de recherche. Après cette période, les données seront détruites de façon sécuritaire. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

Résultats de la recherche et publication

Si vous en faites la demande, vous serez informés des résultats de la recherche et des publications qui en découleront, le cas échéant. En tout temps, nous préserverons l'anonymat des personnes ayant participé à l'étude.

Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à Mme Dominique Lorrain, présidente du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : 821-8000 poste 62644, ou par courriel à : cer_lsh@USherbrooke.ca.

Consentement libre et éclairé

Je, _____ (*nom en lettres moulées*),
déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser

des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction.

Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant : _____

Fait à _____, le _____ 200__.

Déclaration de responsabilité des chercheurs de l'étude

Je, _____ chercheur principal de l'étude, déclare que les chercheurs collaborateurs sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Signature du chercheur principal de l'étude : _____

Déclaration du responsable de l'obtention du consentement

Je, _____ (*nom en lettres moulées*), certifie avoir expliqué à la participante ou au participant intéressé(e) les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il ou qu'elle m'a posées à cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'il ou qu'elle reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Signature : _____

Fait à _____, le _____ 200__.

Appendice I

Formulaire de consentement – Étude 2

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet. En répondant au questionnaire qui suit, **vous consentez à participer à cette recherche.**

Titre du projet

Lien entre l'alliance de travail et l'efficacité de la consultation selon la perspective du consultant : contribution de la théorie de l'attachement.

Personnes responsables du projet

Le projet de recherche est réalisé par Marie-Claude Lallier Beaudoin, candidate au Ph.D. recherche-intervention en psychologie organisationnelle, sous la direction de Francine Roy, professeure au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke.

Financement du projet

Le projet de recherche est subventionné par le Fonds de recherche du Québec - Société et culture (FRQSC).

Objectifs du projet

Ce projet vise à étudier le lien entre certaines caractéristiques individuelles du consultant, sa perception de la relation client-consultant et l'efficacité perçue de la consultation.

Raison et nature de la participation

La participation à la recherche implique la complétion de cinq questionnaires à choix de réponse ou développement court, totalisant 88 items. La durée de passation est d'environ 30 minutes, considérant une vitesse de complétion de trois items par minutes. Vous aurez à répondre à des questions se rapportant à vos expériences et vos activités professionnelles au travail.

Avantages, risques et inconvénients pouvant découler de la participation

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances scientifiques sur la consultation en contexte organisationnelle. Il est également possible que vous retiriez un bénéfice pour votre pratique professionnelle de votre

participation à ce projet de recherche.

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est que de donner de votre temps. Le temps nécessaire pour répondre au questionnaire est estimé à 30 minutes.

Cependant, certaines questions vous demanderont de réfléchir et de vous positionner par rapport à votre façon d'interagir et d'entretenir un lien avec les autres au travail. Ces questions sont de nature personnelle et peuvent provoquer un inconfort ou une activation émotionnelle importante. Si c'est le cas et que vous souhaitez obtenir du soutien, nous vous invitons à consulter la référence suivante :

Ordre des psychologues du Québec

Tél. : 1-800-363-2644

Site Internet : <http://www.ordrepsy.qc.ca>

Droit de retrait sans préjudice de la participation

Votre participation est grandement appréciée. Toutefois, si pour quelque raison que ce soit, vous ne désirez plus participer à cette étude, vous êtes entièrement libre de vous retirer à tout moment, sans avoir à justifier votre décision ni à subir de préjudices de quelque nature que ce soit. Advenant un retrait, vous n'avez qu'à fermer la fenêtre de votre navigateur sans terminer le sondage. Les données entrées seront ainsi automatiquement effacées.

Confidentialité, partage, surveillance et publications

Toutes les données recueillies dans le cadre du projet de recherche demeureront confidentielles. Celles-ci sont recueillies via la plateforme de sondage en ligne SurveyMonkey. La fonction « Rendre anonyme » de la licence *Gold* empêche le sondage de recueillir toute information permettant l'identification des participants, telles que l'adresse IP et l'adresse courriel.

Les résultats de ce projet de recherche seront traités dans le cadre d'une thèse doctorale et seront publiés dans des revues scientifiques et diffusés dans des communications scientifiques. Toutefois, aucune information, publication ou communication scientifique ne permettra de vous identifier.

De plus, les données utilisées par les chercheurs seront protégées par mot de passe en tout temps. L'ensemble des données sera détruit après une période de cinq ans suivant la publication des articles en respect des exigences de certaines

revues scientifiques.

Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'Éthique de la Recherche en Lettres et Sciences Humaines

Le Comité d'Éthique de la Recherche en Lettres et Sciences Humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec un des responsables du projet ou expliquer vos préoccupations à M. Olivier Laverdière, président du Comité d'Éthique de la Recherche des Lettres et Sciences Humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : (819) 821-8000 (1-800-267-833) poste 62644, ou par courriel à: cer_lsh@USherbrooke.ca.

Déclaration de responsabilité

Je, Marie-Claude Lallier Beaudoin, chercheuse principale de l'étude, déclare que je suis responsable du déroulement du présent projet de recherche. Je m'engage à respecter les obligations énoncées dans le présent formulaire.

Consentement libre et éclairé

Je déclare avoir lu et compris le présent formulaire de consentement associé à ce projet de recherche. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. **En cliquant sur le bouton « J'accepte », je consens librement à participer au projet.**

« J'accepte » ☐

Appendice J

Questionnaire sociodémographique – Étude 1

Questionnaire sociodémographique

1. Genre
 - a. Femme
 - b. Homme

2. Âge
 - a. _____

3. Quel le dernier niveau complété de votre formation académique?
 - a. Diplôme d'études secondaires
 - b. Diplôme d'études collégial (DEC au Québec)
 - c. Certificat universitaire (minimum 30 crédits)
 - d. Baccalauréat universitaire
 - e. 2^{ième} cycle universitaire (maîtrise)
 - f. 3^{ième} cycle universitaire (doctorat)
 - g. Autre, spécifiez :

4. Quel est le domaine dans lequel vous avez réalisé ces études?
 - a. Psychologie du travail
 - b. Conseiller en orientation
 - c. Administration/Management/Gestion
 - d. Relations industrielles
 - e. Éducation
 - f. Génie
 - g. Autre, spécifiez :

5. Quelle est l'année d'obtention de ce diplôme?
 - a. _____

6. Nombre total d'années d'expérience professionnelle
- a. 0 – 5 ans
 - b. 6 – 10 ans
 - c. 11 – 15 ans
 - d. 16 – 20 ans
 - e. 21 – 25 ans
 - f. 26 ans et plus
7. En ce moment, êtes-vous consultant :
- a. Interne (professionnel avec un rôle-conseil au sein d'une organisation)
 - b. Externe (travailleur indépendant ou pour un bureau de consultant)
8. Depuis combien de temps (en termes d'années) exercez-vous ce rôle de consultant :
- a. 0 – 5 ans
 - b. 6 – 10 ans
 - c. 11 – 15 ans
 - d. 16 – 20 ans
 - e. 21 – 25 ans
 - f. 26 ans et plus
9. À quel endroit géographique (ville, province et pays) exercez-vous votre profession actuellement :
- a. _____

Pour répondre aux prochaines questions, nous vous demandons de vous référer au dernier mandat de consultation complété que vous avez réalisé pour un client organisationnel et qui correspond à ces critères : il a eu lieu il y a moins de 5 ans et a permis un contact client-consultant durant un minimum de 8 rencontres. Pour bien saisir le contexte de ce mandat, veuillez d'abord répondre aux questions suivantes en cochant la réponse qui

correspond à votre situation.

10. Quelle a été la nature du mandat auquel vous allez vous référer pour répondre aux prochaines questions:

a. _____

11. À quel moment s'est réalisé et finalisé ce mandat?

- a. Au cours des 12 derniers mois
- b. Il y a plus d'un an, moins de 2 ans
- c. Il y a 2 ans
- d. Il y a 3 ans
- e. Il y a au moins 4 ans, mais moins de 5 ans

12. Quelle a été la durée de ce mandat?

- a. Moins de 6 mois
- b. 6 mois à 1 an
- c. 13 à 18 mois
- d. 19 à 24 mois
- e. 2 à 3 ans
- f. Plus de 3 ans

13. Au total, combien de mandats différents avez-vous réalisés auprès de ce client?

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4 et plus

Pour mieux connaître le mandat de consultation auquel vous allez vous référer, voici trois questions générales :

14. Globalement, diriez-vous que ce mandat a été :

- a. un succès
- b. un échec
- c. mi-succès, mi-échec

15. Si vous aviez à décrire votre relation de façon générale, diriez-vous qu'elle :

- a. Était pareil du début à la fin (n'a pas changé)
- b. Meilleure au début, moins bonne à la fin
- c. Moins bonne au début et meilleure à la fin
- d. Bonne au début, moins bonne au milieu et bonne à la fin
- e. Moins bonne au début, meilleure au milieu et moins bonne à la fin

16. Dans cette relation, diriez-vous que :

- a. Le client et le consultant ont besoin l'un de l'autre, de façon égale
- b. Le client a davantage besoin du consultant que le contraire
- c. Le consultant a davantage besoin du client que le contraire

Appendice K

Questionnaire sociodémographique – Étude 2

Questionnaire sociodémographique

1. Genre
 - a. Femme
 - b. Homme

2. Âge
 - a. _____

3. Quel le dernier niveau complété de votre formation académique?
 - a. Diplôme d'études secondaires
 - b. Diplôme d'études collégial (DEC au Québec)
 - c. Certificat universitaire (minimum 30 crédits)
 - d. Baccalauréat universitaire
 - e. 2^{ième} cycle universitaire (maîtrise)
 - f. 3^{ième} cycle universitaire (doctorat)
 - g. Autre, spécifiez :

4. Quel est le domaine dans lequel vous avez réalisé ces études?
 - a. Psychologie du travail
 - b. Conseiller en orientation
 - c. Administration/Management/Gestion
 - d. Relations industrielles
 - e. Éducation
 - f. Génie
 - g. Autre, spécifiez :

5. Nombre total d'années d'expérience professionnelle
 - a. _____

6. En ce moment, êtes-vous consultant :
- a. Interne (professionnel avec un rôle-conseil au sein d'une organisation)
 - b. Externe (travailleur indépendant ou pour un bureau de consultant)
7. Depuis combien de temps (en termes d'années) exercez-vous ce rôle de consultant :
- a. _____
8. À quel endroit géographique (ville, province et pays) exercez-vous votre profession actuellement :
- a. _____

Pour répondre aux prochaines questions, nous vous demandons de vous référer au dernier mandat de consultation complété que vous avez réalisé pour un client organisationnel et qui correspond à ces critères : il a eu lieu il y a moins de 5 ans et a permis un contact client-consultant durant un minimum de 8 rencontres. Pour bien saisir le contexte de ce mandat, veuillez d'abord répondre aux questions suivantes en cochant la réponse qui correspond à votre situation.

9. Quelle a été la nature du mandat auquel vous allez vous référer pour répondre aux prochaines questions:
- a. _____
10. Quelle a été la durée de ce mandat?
- a. _____
11. Au total, combien de mandats différents avez-vous réalisés auprès de ce client?
- a. _____

Pour mieux connaître le mandat de consultation auquel vous allez vous référer, voici trois questions générales :

12. Globalement, diriez-vous que ce mandat a été :

- d. un succès
- e. un échec
- f. mi-succès, mi-échec

13. Si vous aviez à décrire votre relation de façon générale, diriez-vous qu'elle :

- a. Était pareille du début à la fin (n'a pas changé)
- b. Meilleure au début, moins bonne à la fin
- c. Moins bonne au début et meilleure à la fin
- d. Bonne au début, moins bonne au milieu et bonne à la fin
- e. Moins bonne au début, meilleure au milieu et moins bonne à la fin
- f. Autre (veuillez préciser) : _____

14. Dans cette relation, diriez-vous que :

- g. Le client et moi avions autant besoin l'un de l'autre, de façon réciproque
- h. Le client avait davantage besoin de moi que le contraire
- i. J'avais davantage besoin du client que le contraire

Appendice L

Preuve de soumission - Article 2

De la part de Canadian Journal of Behavioural Science

Envoyé : 6 mai 2018 20:18

À : Marie-Claude Lallier Beaudoin

Objet : Submission Confirmation for Management consulting effectiveness:
Contribution of the working alliance and the consultant's attachment orientation /
Objet : Confirmation de la réception de l'article intitulé Management consulting
effectiveness: Contribu...

Dear Ms Lallier Beaudoin,

Your submission entitled "Management consulting effectiveness: Contribution of the working alliance and the consultant's attachment orientation" has been received by journal Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement

You will be able to check on the progress of your paper by logging on to Editorial Manager as an author. The URL is <https://cbs.editorialmanager.com/>.

Your manuscript will be given a reference number once an Editor has been assigned.

Please note that you may also confirm or Authenticate your ORCID iD by clicking here
Your ORCID iD: 0000-0003-0060-5838 is already linked and Authenticated..

Thank you for submitting your work to this journal.

Kind regards,

Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement

APA asks that you please take a moment to give us your feedback on the submission process, by completing a short survey, available at <http://goo.gl/forms/vKXxocF4Jk>.

/

Ms Lallier Beaudoin,

La Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement confirme la réception de votre article intitulé "Management consulting

effectiveness: Contribution of the working alliance and the consultant's attachment orientation".

Vous pourrez suivre la progression de votre article en ouvrant une session en tant qu'auteur dans le système Editorial Manager. L'adresse URL est la suivante : <https://cbs.editorialmanager.com/>.

Nous attribuerons un numéro de référence à votre manuscrit une fois qu'un rédacteur aura été désigné.

Sincères salutations.

Le Bureau de la rédaction

Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement

Appendice M

Questionnaire d'efficacité de la consultation, version consultant (QEC-CO)

Questionnaire d'efficacité de la consultation – Version consultant (QEC-CO)

Ce questionnaire vise à connaître l'évaluation que vous faites de l'efficacité avec laquelle le mandat a été réalisé. Pour y parvenir, des critères d'évaluation vous sont proposés.

En vous référant au dernier mandat réalisé, veuillez indiquer à quel point chacun des critères d'efficacité a été atteint. Choisissez ce qui est le plus près de votre évaluation.

- 1- Aucunement atteint (0%)
- 2- Atteint à 25%
- 3- Atteint à 50%
- 4- Atteint à 75%
- 5- Totalement atteint (100%)

	1	2	3	4	5
1. La satisfaction globale du client (c.-à-d. du déroulement de la démarche, des résultats obtenus, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Les résultats produits à la suite de l'intervention sont concrets et visibles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Les résultats obtenus répondent aux attentes de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. L'intervention a créé une valeur pour l'organisation-cliente (« valeur ajoutée »).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Le consultant a respecté le niveau de préparation au changement de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. L'analyse de la situation faite par le consultant est pertinente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Le travail du consultant est de qualité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Le soutien du consultant est adapté aux besoins du client.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Les résultats obtenus sont en lien avec les enjeux stratégiques et fondamentaux de cette organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Respect des délais d'exécution du mandat (en tenant compte des contraintes).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Respect du budget établi au départ (coûts occasionnés par l'intervention).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Le temps requis pour le déroulement du mandat est utilisé de façon optimale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. À chaque étape du processus, les interventions du consultant ont été adéquates.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Utilisation d'outils pertinents et adaptés à la situation du client.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Appendice N

Version française du Marlowe-Crowne Desirability Scale (MCSD Form C)

Document retiré pour respect du droit d'auteur.